

EDITORIAL, QUEL RISQUE ?

Nous avons choisi de consacrer notre troisième Lettre trimestrielle au **RISQUE**. En Finance, le risque est partout. Il en est même le moteur. L'assurance va couvrir un particulier, un ménage, une entreprise, une collectivité locale... contre la survenance d'évènements adverses. Le banquier ou *l'Asset Manager* va rémunérer un investisseur à la hauteur de sa prise de risque. Traiter plusieurs risques exige de consacrer différents numéros du « **Le courrier actuariel** ». Dans ce numéro, nous avons choisi de nous limiter à deux types de risque, le **risque opérationnel** et le **risque de contrepartie**.

De tous les risques identifiables dans le secteur financier, le risque opérationnel est probablement celui qui est omniprésent. Il s'agit d'un risque lié aux opérations que réalise un établissement financier. Il peut avoir plusieurs sources parmi lesquelles une attention particulière est accordée au facteur humain. Formellement, pour un établissement financier, une banque ou une société d'assurance en particulier, le risque opérationnel est la possibilité de pertes, ces dernières pouvant être directes ou indirectes. Ce risque surgit suite à une défaillance dans les procédures internes de contrôle, soit parce qu'elles sont absentes, soit parce qu'elles sont incomplètes, soit encore parce qu'elles sont non sécurisées. Le risque opérationnel peut aussi provenir d'éléments externes à l'établissement financier (incendie ou inondation par exemple). Il peut aussi venir de la malveillance intentionnelle de personne(s) liée(s) à l'établissement (cas de fraude) ou non-intentionnelle (erreurs d'écriture, de calculs, de destinataires, etc.). Enfin, le risque opérationnel peut provenir de l'inadéquation des outils utilisés (panne informatique, électronique, électrique, etc.).

Quant au risque de contrepartie, nous examinons comment il peut être géré, notamment dans le cas de la **BRVM d'Abidjan**. Nous appréhendons son importance à travers les produits dérivés.

Nous concluons cette Lettre par la présentation d'un dispositif de pilotage des risques.

Auguste MPACKO PRISO, PhD et Actuaire

Sommaire

Risque opérationnel en zone CIMA	1
Risque de contrepartie et chambre de compensation : cas de la Bourse régionale des valeurs mobilières (BRVM)	2
Risque de contrepartie et produits dérivés	3
Le dispositif de pilotage d'une organisation comptable et financière	4

RISQUE OPERATIONNEL EN ZONE CIMA

A. MPACKO PRISO, PhD, Actuaire qualifié et certifié IAF

1. Le risque opérationnel acquiert ses lettres de noblesse

Depuis les temps immémoriaux, les opérations financières se sont toujours accompagnées d'un certain nombre de risques. Cependant, c'est vraiment avec le référentiel réglementaire Bâle 2 que le risque opérationnel a acquis ses lettres de noblesse. En effet, le passage du référentiel Bâle 1 à Bâle 2 s'est accompagné d'un effort dans l'identification des types de risque. Puisque la mesure de chaque risque entraîne une mobilisation du capital réglementaire, la maîtrise du risque opérationnel requiert la même attention que les autres risques identifiés dans Bâle 2, le risque de crédit et le risque de marché. Bâle 2 identifie sept catégories d'évènements entraînant un risque opérationnel. La première est la fraude interne. Les cas typiques concernent le vol commis par un employé et/ou la falsification de document. La deuxième catégorie se rapporte à la fraude externe. La piraterie informatique est aujourd'hui le terreau sur lequel prospère ce type de fraude. La troisième catégorie tourne autour des pratiques illégales en matière de droit du travail. Sont ici concernées la limitation des activités syndicales mais aussi les discriminations envers les minorités en termes de rémunération et d'avancement dans la carrière. La quatrième catégorie couvre les pratiques commerciales abusives comme par exemple l'utilisation frauduleuse d'information(s) confidentielle(s) sur la clientèle, le blanchiment d'argent, la vente de produits non autorisés... La cinquième catégorie concerne les dommages aux actifs corporels, qu'il s'agisse d'incendie(s), de terrorisme, de vandalisme... La sixième catégorie s'appuie sur les dysfonctionnements de l'activité et des systèmes de l'entreprise comme les pannes électriques, les problèmes de logiciels informatiques, les problèmes de transmission de données... La dernière catégorie a trait aux difficultés d'exécution et de gestion des processus. Sont ici concernées des erreurs d'enregistrement des données, des lacunes dans la documentation juridique, des défaillances dans la gestion des sûretés. Concrètement Bâle 2 a prévu (et ceci n'a pas été remis en cause par Bâle 3) que l'établissement de crédit puisse mesurer le risque opérationnel, soit en recourant aux formules externes, soit en utilisant les formules internes. Les modèles externes reposent soit sur l'approche de base (forfait de 15% du Produit Net Bancaire des trois dernières années), soit sur l'approche standard (forfait de 12 à 18% selon les lignes de crédit). Les approches internes s'appuient sur les modélisations internes à chaque établissement de crédit.

2. Peut-on appréhender le risque opérationnel en zone CIMA ?

Le faible développement des marchés financiers en zone CIMA pourrait laisser penser que la zone est moins concernée par le risque opérationnel. C'est tout le contraire. Plusieurs raisons expliquent cette situation. La première est justement son retard de développement. La disponibilité aléatoire de l'énergie électrique (délestages quotidiens) combinée à la mauvaise qualité du courant soumet les appareils et les systèmes à rude épreuve. La deuxième raison de l'omniprésence du risque opérationnel en zone CIMA est la vulnérabilité des systèmes informatiques. Afin de préserver les avantages des systèmes combinatoires, nombre d'administrations, voire de grandes entreprises ont choisi de ne pas sécuriser les accès à leurs systèmes d'informations. À supposer même que nous ayons évité ces deux premiers écueils, nous n'en avons pour autant pas fini avec le risque opérationnel. La zone CIMA manque cruellement de données économiques fiables. Une façon de combler cet handicap est de recourir aux avis d'experts. Malheureusement dans ce domaine, pour des raisons diverses et variées, certains se déclarent à tort experts de l'Afrique. Dans la cacophonie usuelle, c'est celui qui parle le plus fort qui a raison jusqu'à ce que l'on s'aperçoive, et ce n'est pas toujours le cas, de la supercherie. C'est dans ce cadre qu'il faut comprendre le risque opérationnel constitué par le placement « toxique » de 500 millions d'€ que la BEAC aurait souscrit auprès d'un trader de la Société Générale sans un suivi rigoureux de la procédure normale des placements (Wikileaks *via* Survie du 6/10/11). La BEAC n'a réellement jamais communiqué le coût exact du débouclage anticipé de l'opération mais il semblerait qu'il se soit élevé à 25 millions d'€.

RISQUE DE CONTREPARTIE ET CHAMBRE DE COMPENSATION : LE CAS DE LA BRVM D'ABIDJAN (COTE D'IVOIRE)

Jean-Claude YERA, Mathematics PhD et Expert
risques financiers, Consultant

Le **risque de contrepartie** est un risque financier qui naît de la possibilité qu'une contrepartie à un contrat d'achat-vente de titres financiers ne puisse pas tenir ses engagements de règlement-livraison. En effet, une non livraison des titres ou un non-paiement du cash peut entraîner une perte financière pour la contrepartie qui devra reconstituer sa position soit par un achat de titres devenus plus chers soit par une vente de titres devenus moins chers. Dans ce cadre, *le risque de contrepartie peut donc être défini comme étant le coût de remplacement de la position*. Il s'agit alors d'évaluer le montant additionnel que devrait payer une partie pour reconstituer sa position si sa contrepartie venait à défaillir avant la livraison des titres contre paiement de leur contre-valeur.

Le risque de contrepartie est géré de manière bilatérale si la négociation se fait de gré à gré. Il est géré par une **chambre de compensation** si la négociation se fait sur un marché organisé. La chambre de compensation organise la sécurité du marché et s'assure que le défaut d'un investisseur ne met pas en difficulté ses contreparties et par ricochet la sécurité du marché. Pour cela, elle met en place les mécanismes suivants : (1) elle sélectionne les intervenants au marché ; (2) elle s'intercale entre les acteurs du marché et fait office de contrepartie centrale (*Central CounterParty* ou *CCP*). Les acteurs ne savent donc pas à qui ils achètent ou vendent des titres. La chambre ne prend pas position pour son propre compte mais assure une qualité de signature ; (3) elle exige des intervenants un dépôt de garantie initial, le *deposit* ; (4) elle évalue à la fin de chaque séance de marché le risque de contrepartie que lui fait courir chaque intervenant de marché et lui adresse un appel de marge, *margin requirement* (cet appel de marge sert à ajuster le dépôt de garanti de l'intervenant) ; (5) elle suspend la cotation d'un titre en cas de décalage important de son cours à la hausse comme à la baisse car de très fortes variations de cours augmentent le risque de contrepartie. Ainsi, en s'interposant comme contrepartie centrale dans toutes les transactions, la chambre de compensation transfère le risque de contrepartie des intervenants au marché sur elle-même. Puisqu'elle est une autorité de marché, elle impose la couverture de ce risque par les contreparties.

De manière générale, on distingue trois types d'intervenants au marché : (1) les sociétés de trading (*Trader Member Firm* ou *TMF*) qui sont admises à la négociation sur le marché, (2) les compensateurs pour compte propre (*Individual Clearing Member* ou *ICM*) qui sont admis à négociation et doivent couvrir le risque de contrepartie qu'ils font courir à la chambre et (3) les compensateurs pour compte tiers et compte propre (*Global Clearing Member* ou *GCM*) qui sont admis à la négociation et doivent couvrir le risque de contrepartie résultant de leur activité et de l'activité de leur client.

Le risque de contrepartie est déterminé à la fin d'une séance de marché. La chambre de compensation détermine d'abord le prix de référence des différents titres. En général, c'est le prix de clôture ajusté des opérations sur titres. Le calcul du risque se fait alors suivant ce prix de référence. Les algorithmes utilisés pour le calcul sont spécifiques à chaque chambre. Cependant, d'un point de vue méthodologique, ils reposent sur des principes identiques. En particulier, on retrouve les mêmes composantes de calcul.

La première composante est le marquage au marché (**marked-to-market, risque de négociation** ou **variation margin**). C'est la composante la plus simple à calculer. Il s'agit du P&L, quand il est positif, de la position à la date de calcul et correspond au coût de remplacement immédiat de la position de la chambre de compensation si sa contrepartie devait défaillir à la date de calcul. Puisque la CCP ne pourra pas fermer sa position instantanément, elle doit prendre en compte une évolution défavorable des conditions de marché pendant le temps de fermeture de la position.

Elle évalue donc le coût de remplacement supplémentaire probable jusqu'à la fermeture de sa position. Il s'agit d'un risque de marché appelé généralement **risque de liquidation** ou **initial margin**. Cette composante de l'algorithme varie selon la CCP. Entre autres algorithmes, on trouve ceux basés sur une *value-at-risk* (ERA de CH.Clearnet Ltd), ceux basés sur l'algorithme standard de Bales 2 qui utilise une décomposition du risque en risque général de marché et risque spécifique (SPAN pour produits cash de LCH.Clearnet SA) et ceux basés sur le pire scénario d'un portefeuille suite à des scénarios de variation des données de marché comme le prix, la volatilité et les taux (SPAN du CME et ses dérivés et TIMS de CCG-Milan).

Les deux composantes précédentes ont constitué pendant plus de quinze ans le risque de contrepartie calculé par les CCP. Les accords de Bâle 2.5, mises en place le 31 décembre 2011, sont en train de modifier les algorithmes de calcul du risque de contrepartie des CCP. D'une part, le risque de marché évolue vers une *value-at-risk* scénario historique associée à une *value-at-risk* scénario stressé (Prisma de Eurex), d'autre part deux nouvelles composantes du risque apparaissent : le **risque de liquidité et concentration**, le **risque de corrélation négative** ou **wrong way risk** (CH.Clearnet Ltd, CH.Clearnet SA). Le risque de liquidité et de concentration est avant tout un risque de concentration : une grande concentration d'un titre par un adhérent peut entraîner une non-liquidité du titre surtout en cas de baisse du titre. Dans le cadre des chambres de compensation, le risque de corrélation négative est défini par la corrélation négative existant entre la valeur de marché d'un titre et la probabilité de défaillance de son émetteur ; une défaillance de l'émetteur d'un titre entraînera très probablement une baisse de la valeur du titre.

La **Bourse des Valeurs Mobilières Régionale (BRVM)** est un marché de valeurs mobilières (actions et obligations) de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africain (UEMOA). Plus précisément, c'est une société anonyme qui organise le marché boursier (article 6 de la BVRM). Elle joue le rôle de chambre de compensation et de garantie du marché. La BRVM est associée au **Dépositaire Central/Banque de Règlement de l'UEMOA (DC/BR)** qui organise et garantit le dénouement et le règlement des négociations (article 105 de la DC/BR). Il intervient donc en cas de défaillance d'un adhérent. Les conditions de son intervention sont définies aux articles 106, 110 et 135 de son règlement. En cas de défaut d'un adhérent, il fait intervenir le Fonds de Garantie auquel chaque adhérent contribue par trimestre à hauteur de la moyenne des paiements quotidiens dus au DC/BR et à recevoir du DC/BR durant les trois derniers mois. De plus, il n'est « tenu à la livraison des titres et au paiement des espèces qu'à concurrence de la valeur de ces titres et montant des espèces » et « son obligation est limitée aux ressources financières disponibles, toute obligation supérieure à ses ressources demeure une obligation de l'adhérent ».

On peut donc dire que la participation au Fonds de Garantie ne se fait pas suivant un risque de contrepartie et qu'en cas de défaillance d'un adhérent, l'intervention du DC/BR ne couvre pas le coût de remplacement de la position. De plus, si les ressources du Fonds de Garantie sont insuffisantes, le DC/BR met à contribution les autres adhérents, l'adhérent défaillant devant par la suite rembourser le Fonds de Garantie. Mais un adhérent défaillant est-il en capacité de rembourser ?

Dès lors, peut-on dire que la chambre garantit la bonne fin des opérations négociées ? Pour attirer des investisseurs, un marché doit être sûr. Chaque investisseur doit avoir la garantie de rentrer en possession des titres qu'il a achetés, de recevoir la contre-valeur des titres qu'il a vendus et ne doit pas supporter le coût de remplacement de sa position en cas de défaillance d'une contrepartie.

Nous pensons qu'une gestion du risque doit se faire en amont de la défaillance et que c'est à l'adhérent de payer le risque de contrepartie qu'il fait courir à la DC/BR du fait de son activité, le fonds de garantie n'intervenant que dans des situations exceptionnelles de risque non suffisamment couvert.

RISQUE DE CONTREPARTIE ET PRODUITS DERIVES

A. MPACKO PRISO, PhD, Actuaire qualifié et certifié IAF

La compréhension du risque de contrepartie est une exigence fondamentale pour tout *Risk Manager*. Il en est ainsi parce qu'il s'agit de l'un des risques les plus importants touchant aux placements financiers et/ou aux patrimoines mais aussi l'un des plus difficiles à évaluer.

1. Les contours du risque de contrepartie

La notion de contrepartie est assez familière aux intervenants sur les marchés, notamment ceux du *Fixed Income*. Nombreux sont pourtant ceux qui ignorent que le risque de contrepartie est beaucoup plus vaste que le risque de crédit. Il est plus important encore pour les actifs contingents que pour les obligations. Un investisseur en obligations prête de l'argent à l'émetteur et court donc un double risque, celui que la contrepartie ne respecte pas ses engagements (risque de défaut) et celui qu'il soit amené à vendre avant l'échéance alors que les conditions de marché sont défavorables (risque de taux). Un investisseur en actions subit potentiellement aussi le risque de contrepartie. En effet, comme l'a montré Robert Merton, acheter une action revient à prendre (acheter) une option sur la richesse future de l'entreprise. Finalement, c'est bien dans le domaine des options que le risque de contrepartie trouve toute sa profondeur. Il en est ainsi parce que, grâce au renouvellement de la théorie de la finance d'entreprise par Merton, les options nous renseignent sur l'importance des titres sous-jacents actions. Les options sont en réalité un terrain fertile d'analyse du risque de contrepartie. C'est la raison pour laquelle nous poursuivons cette analyse du risque de contrepartie sur les options encore appelées actifs contingents ou encore actifs dérivés.

Une option donne droit (et non obligation !) d'acheter ou de vendre un titre sous-jacent (*actions, devises, commodities, etc.*) à un prix fixé à l'avance pendant une période déterminée à l'avance. Les options peuvent être échangées sur des marchés organisés (dans ce cas il existe une chambre de compensation) ou sur des marchés de gré à gré ou *Over The Counter* (OTC). Les options OTC bénéficient rarement d'une assurance et sont donc davantage risquées que les options échangées sur un marché organisé. Pour les options négociés OTC, le risque de contrepartie provient des accords privés entre les deux parties. Ce risque couvre en réalité deux types de risque. Le premier est le risque de défaut. Le second est le risque de dégradation de la signature de la contrepartie (conduisant à une prime de risque plus importante), donc à une évolution défavorable du ratio valeur comptable sur valeur de marché de l'option. Ces deux risques montrent clairement que le risque de contrepartie concerne à la fois un risque de défaut et un risque de marché.

Notons enfin que le risque de contrepartie analysé ici diffère du risque de crédit traditionnellement analysé sur deux points. C'est tout d'abord un risque bilatéral. Contrairement au risque de crédit usuel, les deux parties peuvent subir une perte en cas de défaut de l'une des contreparties. Tout dépend en effet du ratio valeur comptable sur valeur de marché du contrat. La seconde différence avec le risque de crédit habituel est le caractère incertain de la valeur du contrat car les cash-flows des actifs dérivés de crédit sont incertains. Cette incertitude ne porte pas seulement sur l'amplitude des cash-flows mais aussi sur leur signe.

2. L'importance du risque de contrepartie

Les dérivés OTC ont connu un énorme succès au cours des deux dernières décennies. Ce succès est lié à leur très grande flexibilité. Ils permettent en effet d'adapter les contrats aux besoins des utilisateurs. Cela explique la croissance exponentielle du marché des dérivés OTC. Entre 1995 et 2005, le volume des dérivés OTC a littéralement explosé. Selon la Banque des Règlements Internationaux (BIS), les dérivés de crédit OTC représentaient cinq fois le volume des contrats standardisés.

L'enquête triennale de la *Bank of International Settlement* (BIS) montre que le chiffre d'affaires quotidien des contrats OTC liés aux devises a atteint 5 344,5 milliards de dollars en 2013, soit une moyenne annuelle de 1 283 trillions de dollars. Les swaps de change couvraient à eux-seuls 2 228 milliards de dollars alors que les opérations au comptant atteignaient 2 046,2 milliards de dollars par jour. Ces deux supports absorbent donc 80% de l'ensemble. Le dollar est le principal support d'échanges.

Table 1 - OTC foreign exchange turnover, daily averages (in billions of US dollars)

	Total	Spot trans.	Outright f.	FX swaps	C. swaps	FX options
Total, adjusted to double counts	5 344,5	2 046,2	680,0	2 227,6	54,0	336,7
In USD (not adjusted)	4 652,2	1 691,2	587,7	2 029,6	50,3	293,4
In EUR (not adjusted)	1 785,7	754,3	177,8	765,5	17,9	70,3
In others (not adjusted)	1 093,4	399,4	85,5	567,4	14,1	27,0

Source: BIS, Triennial Central Bank Survey, 2013

À titre de comparaison, le chiffre d'affaires généré par les transactions sur les obligations s'élevait à 632 milliards de dollars en 2013, en baisse de 3,1% par rapport en 2012. L'encours des titres s'élevait à 22 393 milliards de dollars en 2013 (*World Federation of Exchange, WFE*).

Table 2 - Bonds' trading, outstandings and turnover (billions of US dollars)

Year	Outstandings		Turnover	
	2 013	2 012	2 013	2 012
Total WFE	22 393	26 345	632	652

Source: WFE, 2014

Les *Risk Managers* trouvent en ce produit un outil efficace de gestion des risques. Il ne faut cependant pas oublier que le développement des dérivés OTC s'accompagne de risques accrus, le risque systémique en particulier. Ce dernier est inhérent au fait que la chute d'une institution financière peut entraîner celle d'une autre, puis d'une autre, puis d'une autre encore, etc. C'est l'effet domino. Cet effet est d'autant plus déstabilisant pour l'ensemble du marché que celui-ci est souvent caractérisé par un petit nombre d'institutions dominantes. Avec la crise financière de 2008, les banques ont découvert que même les contreparties les mieux notées (triple A) et pour lesquelles un collatéral avait été exigé n'étaient pas exempts du risque de contrepartie initial.

3. La réduction du risque de contrepartie

Comme la plupart des risques identifiés, il est possible de réduire le risque de contrepartie à travers différentes techniques. Il faudrait cependant être extrêmement prudent lors de ce processus du fait que cette opération peut engendrer d'autres risques. Il faudrait notamment s'assurer que cette opération de réduction du risque de contrepartie ne crée pas d'autres risques tels que le risque opérationnel, risque pouvant être pire que le risque de contrepartie (cf. page 1).

Les banques, institutions financières et autres intervenants opèrent de différentes manières. Ils sont souvent simultanément acheteurs et vendeurs. Par conséquent, seules les positions nettes donnent lieu à règlement. La plupart des pays qui ont des marchés financiers développés ont adopté des lois qui permettent de tels règlements. Cependant, les procédures de compensation ne sont pas exemptes de risque puisqu'il n'est pas toujours possible d'imposer l'exécution d'une décision de justice dans certaines juridictions, internationales notamment. La compensation peut réduire le risque de contrepartie sans l'éliminer complètement. De même, ce risque peut être réduit en exigeant un collatéral. Ce dernier peut être un autre actif financier ou du cash. Le montant exigé en collatéral dépend du niveau d'exposition. L'usage consiste à installer une sorte de franchise à partir de laquelle le collatéral est appelé. Lorsque l'exposition au risque diminue, le collatéral est remis à la contrepartie concernée. Si cette exposition augmente, il faut augmenter le niveau de collatéral. C'est la marge de couverture, calculée et appelée périodiquement.

LE DISPOSITIF DE PILOTAGE D'UNE ORGANISATION COMPTABLE ET FINANCIERE

Charles HIÉ, MBA Assurance & Risk management, Consultant

Le règlement N°0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009 complétant le code des assurances des Etats membres de la CIMA pose les fondements des exigences en matière de contrôle interne et de gouvernance. Les compagnies d'assurances sont tenues de mettre en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques « adapté à la nature, à l'importance et à la complexité de leurs activités ». Une telle démarche de structuration du contrôle interne et de gestion des risques implique un large nombre d'acteurs, se traduit par des flux d'informations multiples et *ipso facto* cyndinogènes. Compte tenu de l'importance, de la volumétrie croissante des données et la complexité des opérations, le besoin de fiabiliser l'analyse et d'industrialiser la production comptable et financière des activités conformément aux principes en vigueur devient une priorité.

À cet effet, les systèmes normatifs et réglementaires en matière de contrôle interne construits ou promus par les régulateurs à l'instar du COSO auquel fait référence la loi Sarbanes Oxley aux Etats unis, le rapport Turnbull et le Combined Code au Royaume-Uni ou encore du référentiel AMF en France, nécessitent des travaux d'adaptation, d'enrichissement et de consolidation des bases des risques, des incidents, des plans d'actions et plans de contrôles au sein des organisations. Comme le précise le règlement CIMA, ces dispositifs mis en œuvre par la direction de l'entreprise sont destinés à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des trois catégories d'objectifs que sont la fiabilité des informations comptables et financières, la conformité aux lois et règlements en vigueur, le bon fonctionnement des processus concourant à la sauvegarde des actifs et l'optimisation des opérations.

1. Organisation du dispositif de contrôle interne

Les bonnes pratiques en matière de contrôle interne et de gouvernance préconisent un dispositif de contrôle en trois lignes de maîtrise dont les rapports sont communiqués à la Direction Générale et/ou au Conseil d'Administration. La première ligne de contrôle sous la responsabilité des managers opérationnels assure de la maîtrise des activités au quotidien au travers des bonnes pratiques. La deuxième ligne de maîtrise assurée par des fonctions spécialisées et supports (contrôle interne, gestion des risques, systèmes d'informations) se consacrent à la construction, l'animation et l'amélioration continue du dispositif de contrôle interne. Cette ligne de défense repose sur l'analyse des organisations, des compétences en matière d'activité de contrôle et de la définition des rôles et responsabilités dans le cadre du dispositif de contrôle interne. La troisième ligne de maîtrise assurée par les fonctions d'audits consiste à évaluer l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques en place, identifier le cas échéant les besoins de mise en place ou de renforcement des contrôles.

Afin de répondre aux trois catégories d'objectifs mentionnés en introduction, le contrôle interne doit intégrer dans les processus de gestion de l'entreprise les **cinq éléments interdépendants** qui le composent à savoir, (1) un environnement de contrôle qui révèle la culture de contrôle de l'organisation, (2) une analyse et évaluation des risques liés à la réalisation des objectifs, (3) des activités de contrôle qui regroupent l'ensemble des contrôles, procédures et éléments d'organisation pour maîtriser les risques majeurs, (4) le pilotage qui permet d'évaluer la qualité du fonctionnement du contrôle interne et l'orienter le cas échéant, (5) l'information et la communication institutionnelle et opérationnelle qui véhiculent les constats déclencheurs des actions de progrès.

2. Mise en œuvre du dispositif de contrôle interne

Le contrôle interne n'a pas vocation à couvrir les quatre familles de risques des sociétés d'assurances i.e. le risque stratégique, le risque opérationnel, le risque financier et le risque d'assurance. A la différence du management des risques qui intègre une dimension stratégique dans sa démarche et dont l'approche est davantage orientée vers les risques majeurs de l'entreprise, le contrôle interne porte exclusivement sur le risque opérationnel dont il déroule les processus d'alimentation, de production et d'arrêtés comptables jusqu'au bout. Il décline les stratégies et objectifs de contrôle aux différents niveaux hiérarchiques, des directions centrales aux managers opérationnels supervisant les activités quotidiennes.

Un diagnostic de l'existant, réalisé aux travers d'entretiens avec les managers des équipes centrales et déconcentrées, constitue le point de départ d'une démarche de construction d'un dispositif de contrôle interne qui se matérialise par la modélisation des processus et logigrammes, l'analyse et la cotation des risques, la définition des dispositifs de maîtrise des risques, des plans d'actions et de contrôles. Le modèle ci-dessous présente l'ensemble des composants à mettre en œuvre dans la construction d'un système de contrôle interne performant.



3. Maintenance du dispositif de contrôle interne

La maturité des organisations en matière de culture de contrôle interne et de gestion des risques varie selon les entreprises. De nombreux écueils guettent les dispositifs de contrôle interne, notamment leur capacité à industrialiser des processus parfois complexes, le réalisme des solutions implémentées, la capacité à passer de la phase de projet à celle de fonctionnement. Aussi, l'engagement de la Direction Générale, du Conseil D'administration, la conduite du changement pour accompagner le déploiement des référentiels de contrôle interne, la réévaluation régulière des analyses des organisations, des risques, et des systèmes de contrôle constituent des facteurs permettant de faire vivre ces dispositifs et développer une véritable culture de contrôle interne.

LE COURRIER ACTUARIEL est une production de **DAXIAL**, Cabinet de conseil en stratégie et prospective actuarielle, global risk management et en informatique décisionnelle. **DAXIAL** assiste les industries de la banque, de la finance et de l'assurance. Nos experts œuvrent également pour le compte des institutionnelles publiques et privées, les organismes non gouvernementaux, et accompagnent les entreprises. **DAXIAL** opère uniquement en Afrique, subsaharienne notamment.

Web : www.daxial.com - Mèl : infos@daxial.com

01 BP 1174 Abidjan 01 - Tél. : (+225) 22 35 44 08

Capital social : 1.000.000 FCFA - CI-ABJ-2013-B-6911