



Université Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem
Faculté des sciences économiques,
des sciences commerciales et des sciences de gestion



Thèse pour l'obtention du doctorat LMD
Option : gouvernance des entreprises

Thème :

La gestion des risques assurantiels
dans le cadre de la gouvernance d'entreprise

Cas des sociétés d'assurance algériennes

Présentée par :

BELMEDJAHED Nouara Nawel

Sous la direction de :

Encadreur : Dr DOUAH Belkacem

Co-encadreur : Dr Boucherf Djilali

Membres du jury :

Pr. LAID Mohamed	Professeur	Université de Mostaganem	Président
Dr. DOUAH Belkacem	Maitre de conférences «A»	Université de Mostaganem	Encadreur
Dr. RAMDANI Mohamed	Maitre de conférences «A»	Université de Mostaganem	Examineur
Pr. BACHNOUDA Rafik	Professeur	Université de Sidi Belabes	Examineur
Dr. GHRISSI Larbi	Maitre de conférences «A»	Université de Mascara	Examineur
Dr. MERHOUM Mohamed ElHabib	Maitre de conférences «A»	Université de Mostaganem	Examineur

Année universitaire : 2018/2019

Remerciement

Je remercie Dieu qui m'a inspiré la foi et le courage pour pouvoir parcourir mon chemin scolaire et universitaire.

Mes remerciements s'adressent d'abord aux Dr Douah Belkacem, mon Directeur de thèse et Dr Boucherf Djilali mon co-directeur de thèse.

Ainsi que Dr Merhoum Mohamed Elhabib.

Je remercie l'ensemble des membres du comité de formation doctorale et tous les enseignants de la faculté des sciences économiques de gestion et commerciales.

Je remercie également le service de post-graduation de la faculté particulièrement M. Didaoui Kamel.

Je tiens à remercier les chefs et directeurs des agences, M. Bouabdellah d'Alliance assurance, M^{me} Briki de la CAAT, M. Henni de la CAAR, et M. Maidi de la CASH.

Je remercie tous mes collègues et tous ceux qui ont contribué à ce travail.

Je remercie particulièrement celui qui m'a assisté et épaulé durant tout le travail et sans son aide je n'aurais pu achever cette thèse : mon mari Arbi Nasreddine.

Je remercie aussi toute ma famille qui m'a soutenu durant toute la formation doctorale.

Table des matières	3
Liste des tableaux	6
Liste des figures	7
Liste des encadrés	9
Liste des annexes	10
Liste des sigles et acronymes	11
Introduction générale	13
Partie I : cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise	
Chapitre I : aperçu sur les théories de la gouvernance d'entreprise	
Section 1 : De l'entreprise à la gouvernance d'entreprise	20
1. Qu'est que l'entreprise ?	20
2. Formes de l'entreprise	20
2.1. Typologie des entreprises	21
2.2. Structure de l'entreprise	21
2.3 Les modes de commandement dans l'entreprise	24
3. L'entreprise et l'environnement	27
3.1. Typologie de l'environnement	27
3.2. La relation des entreprises dans le cadre de la concurrence	28
3.3. La relation des entreprises dans le cadre de la coopération	29
3.4. La relation de l'entreprise avec l'Etat	30
Section 2 : Les théories fondatrices (contractuelles)	30
1. La théorie des droits de propriété	30
2. La théorie de l'agence	33
2.1. La théorie normative	35
2.2. La théorie positive	35
3. La théorie des coûts de transaction	35
Section 3 : Les théories novatrices	38
1. Les théories alternatives (les théories du dirigeant)	38
1.1. La théorie de l'enracinement	38
1.2. La théorie de l'intendance	43
2. Les théories de l'approche cognitive et partenariale	44
2.1. Les théories cognitives	44
2.2. La théorie des parties prenantes	48
Chapitre II : cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise	
Section 1 : genèse et émergence du concept de gouvernance	54
1. Qu'est ce que la gouvernance d'entreprise ?	54
2. Aperçu sur les crises et la réforme des lois de GE	57
2.1 La loi SOX	58
2.2 Le rapport de Viénot I et II	60
2.3 Le rapport Bouton	61
2.4 La loi NRE	61
2.5 La LSF	62
3. Des principes de la GE à la RSE	63
3.1 Quels sont ses principes ?	63
3.2 Qu'est ce que la RSE ?	67
Section 2 : Acteurs et mécanismes de la gouvernance d'entreprise	68
1. Les parties prenantes de la GE	68
1.1. Parties prenantes internes	72

1.2. Parties prenantes externes	73
2. Les comités spécialisés	74
2.1. Comité des comptes (le comité d'audit)	75
2.2. Comité de rémunération	75
2.3. Comité de sélection ou nomination	75
3. Mécanismes de contrôle	76
3.1. Typologie classique	76
3.1 Classification de Charreaux	79
Section 3 : systèmes et modèles de la gouvernance d'entreprise	80
1. Modèles de gouvernance d'entreprise	80
2. La gouvernance financière	81
3. La gouvernance partenariale	81
4. La gouvernance cognitive	81
5. Systèmes de gouvernance d'entreprise	82
2.1 Système orienté marché	83
2.2 Système orienté réseau	83
2.3. Système intermédiaire	85
Partie II : approche de la gestion des risques assurantiels	
Chapitre III : Du concept gouvernance d'entreprise au concept de l'assurance	
Section 1 : Approche du concept assurances	92
1. Qu'est ce que les assurances ?	92
1.1. Aperçu historique	92
1.2. Notions sur les assurances	94
1.3 Les bases techniques de l'assurance	96
2. Typologie, rôles et cadres de références de l'assurance	101
2.1. Typologie des assurances	101
2.2. Approche multidisciplinaire de l'assurance	102
2.3. Cadres de référence internationaux de l'assurance	104
Section 2. Cadre juridique des assurances	108
1. Acteurs des assurances	108
1.1. Typologie des assureurs	108
1.2. Canaux de distribution des assurances	109
1.3. Auxiliaires des assurances	111
2. Création de la société d'assurance	112
2.1. Délivrance de l'agrément	112
2.2. Valeur de l'entreprise d'assurance	113
2.3. Cessation de l'activité d'une société d'assurance	115
3. Gestion de la société d'assurance	116
3.1. Particularités des assurances	116
3.2. Ratios de gestion en assurances	118
Section 3. Notion du risque en assurance	122
1. Initiation au concept de risque	122
1.1. Théories relatives au risque	122
1.2. Qu'est ce qu'un risque ?	125
1.3. Classification du risque	127
2. Risques de l'assureur	130
2.1. Classification des risques selon solvabilité II	130
2.2. Autre classification	132

Chapitre IV : gouvernance et gestion des risques au sein de l'assurance	
Section 1 : la gouvernance d'entreprise en matière d'assurances	137
1. Initiative du code algérien de gouvernance d'entreprise	137
1.1. Origines de l'initiative	137
1.2. Acteurs du code de gouvernance	138
2. La gouvernance d'entreprise sous la directive de Solvabilité II	140
2.1. Principes de GE selon Solvabilité II	141
2.2. Fonctions clés de solvabilité II	142
3. Mécanismes de contrôle et notion d'éthique	145
3.1. Mécanismes de contrôle	145
3.2. Notion d'éthique	148
Section 2 : le contrôle interne comme outil de gouvernance	150
1. Approche du système de contrôle interne	150
1.1. Genèse du contrôle interne	150
1.2. Objectifs du contrôle interne	152
1.3. Principes du contrôle interne	153
2. Cadre de référence COSO	154
2.1. Objectifs du cadre de référence COSO 1	154
2.2. Composantes du contrôle interne	155
2.3. Contrôle interne selon la loi SOX	157
3. Limites du contrôle interne	159
Section 3 : Du contrôle interne à la gestion des risques	161
1. Qu'est ce que la gestion des risques ?	161
1.1. Aperçu historique sur la gestion des risques	161
1.2. Fondements de la gestion des risques	162
2. Principes et méthodes de gestion des risques	164
2.1. Principes de gestion des risques	164
2.2. Méthodes d'identification des risques	166
3. Référentiels et système d'information de gestion des risques	168
3.1. Cadre de référence COSO II	168
3.2. Solvabilité II et système d'information de gestion des risques	175
Partie III : gouvernance et gestion des risques au sein de la société d'assurance algérienne	
1. Le système de gouvernance d'entreprise	180
1.1. Présentation des entreprises étudiées	180
1.2. Analyse des variables	183
1.3. Discussion des résultats	196
2. Le processus de gestion des risques	197
2.1. Méthodologie de recherche	197
2.2. Résultats des entretiens	200
2.3. Discussion	223
Conclusion générale	229
Bibliographie	234
Annexes	

Titre du tableau	Page
Tableau 1: Typologies des entreprises	21
Tableau 2: Un récapitulatif des styles de management	27
Tableau 3: Les différents états du marché.	28
Tableau 4: Coopérations entre entreprises.	29
Tableau 5: Cartographie des types de propriété	32
Tableau 6 : Caractéristique des actifs	36
Tableau 7: Récapitulatif des théories	37
Tableau 8: Comparaison entre l'enracinement compatible avec l'efficacité et l'enracinement s'opposant à l'efficacité	42
Tableau 9 : Cadres théoriques de l'agence, des coûts de transaction et d'enracinement	43
Tableau 10: Comparatif synthétique entre les théories de l'agence et de l'intendance	43
Tableau 11: Comparaison entre la théorie de l'enracinement et la théorie de l'intendance	44
Tableau 12: Influence sur la valeur et rôle du système de gouvernance selon les différentes approches	51
Tableau 13: Aperçu historique sur la gouvernance d'entreprise aux Etats Unis	55
Tableau 14: Les réglementations de la gouvernance d'entreprise des pays industrialisés.	63
Tableau 15: Attentes et intérêts des parties prenantes	71
Tableau 16 : Typologie des mécanismes de gouvernance.	79
Tableau 17: Récapitulatif des principaux systèmes de gouvernance d'entreprise.	86
Tableau 18: Caractéristiques de deux formes de systèmes de gouvernance	87
Tableau 19 : Les typologies principales des assurances	102
Tableau 20 : comparaison entre la société d'assurance et la mutuelle	109
Tableau 21 : Comparaison entre l'expert/commissaire d'avarie et l'actuaire.	112
Tableau 22 : Exemple de calcul du ratio opérationnel.	122
Tableau 23 : Chronologie des définitions du contrôle interne.	151
Tableau 24 : Principes fondamentaux du Contrôle interne d'après Mikol et Musy.	153
Tableau 25 : Comparaison entre les lois SOX et LSF	159
Tableau 26 : Catégories d'évènements	171
Tableau 27 : Présentation des entreprises	183
Tableau 28 : Les actions des entreprises (2016).	184
Tableau 29 : Structure de direction d'Alliance assurances en 2016.	185
Tableau 30 : Evolution des placements de la CASH	186
Tableau 31 : Le taux d'endettement.	187
Tableau 32: Structure financière des sociétés	189
Tableau 33 : Evaluation de l'homogénéité des créances.	191
Tableau 34 : Présence des employés dans le conseil d'administration	193
Tableau 35 : Synthèse des résultats de la recherche	196
Tableau 36 : Caractéristiques descriptives des entreprises étudiées	198
Tableau 37 : Guide de l'entretien	200
Tableau 38 : Résultats de l'entretien	223

Titre de la figure	Page
Figure.1. Structure organisationnelle	23
Figure.2. choix de structure selon l'environnement	24
Figure.3. Modèle de Likert	25
Figure.4. Le modèle Blake et Mouton	26
Figure.5. Structure de propriété	31
Figure.6. La relation d'agence	33
Figure.7. La firme comme nœud de contrats	38
Figure 8. Les principaux conflits d'intérêts	74
Figure 9. Les mécanismes de contrôle internes et externes	79
Figure 10. De la gouvernance contractuelle à la gouvernance cognitive	82
Figure 11. Formes de réassurance	100
Figure 22. Les différents niveaux de solvabilité	106
Figure 13. Les différents canaux de distribution des produits d'assurance	111
Figure 14. Distinction entre les cycles d'exploitation.	116
Figure 15. Processus de production en assurance.	119
Figure 16. Les degrés du risque	127
Figure 17. Classification des risques	128
Figure 18. Standards du code algérien de gouvernance d'entreprise	138
Figure 19. Les parties prenantes internes et leurs organes statutaires.	138
Figure 20 : les mécanismes de contrôle	140
Figure 21 : la courbe de vie du contrôle interne	152
Figure 22 : objectifs du contrôle interne d'après COSO	154
Figure 23 : les composantes du contrôle interne	157
Figure 24 : le processus de gestion des risques	163
Figure 25 : la matrice de l'univers des risques	163
Figure 26 : principes de la gestion des risques	164
Figure 27 : les éléments de gestion des risques	175
Figure 28 : système de surveillance	176
Figure 29 : modèle de SGR	177
Figure 30 : actionnariat de l'entreprise Alliance assurance (%)	184
Figure 31: les parts de CAAT et CAAR dans le marché bloc OAT	185
Figure 32 : part d'Alliance assurances dans le marché principal	186
Figure 33 : évolution des placements financiers de la CASH (en million de dinars)	186
Figure 34 : Evolution du taux d'endettement	188
Figure 35 : évolution de la bancassurance de la CAAR (2013-2016)	190
Figure 36 : Ratio créances clients	192
Figure 37 : Segments de l'offre d'Alliance assurances	193
Figure 38 : échantillon de la recherche	198
Figure 39 : question n°1	201
Figure 40 : conformité des sociétés étudiées au principe de répartition des responsabilités	201
Figure 41 : question n°2	201
Figure 42 : conformité des sociétés étudiées au principe de contrôle des responsabilités	202
Figure 43 : question n°3	202

Figure 44 : conformité des sociétés étudiées au principe de proportionnalité	202
Figure 45 : question n°4	203
Figure 46 : conformité des sociétés étudiées au principe de formalisation	203
Figure 47 : question n°5	204
Figure 48: question n°6	204
Figure 49: question n°7	205
Figure 50 : conformité à la fonction de l’audit interne	205
Figure 51: question n°8	205
Figure 52 : conformité à la fonction de contrôle interne	206
Figure 53: question n°9	206
Figure 54 : conformité à la couverture de la souscription	207
Figure 55: question n°10	207
Figure 56: conformité à la couverture du provisionnement	208
Figure 57: question n°11	208
Figure 58 : conformité à la couverture du risque opérationnel	209
Figure 59: question n°12	209
Figure 60 : conformité à la couverture du risque de liquidité	210
Figure 61: question n°13	210
Figure 62 : adoption des sociétés étudiées de l’outil de MS	211
Figure 63: question n°14	211
Figure 64: question n°15	212
Figure 65: question n°16	212
Figure 66: conformité des sociétés à l’engagement des compétences	213
Figure 67: question n°17	213
Figure 68: conformité des sociétés au circuit de repoting	214
Figure 69: question n°18	214
Figure 70: conformité des sociétés à la fixation des objectifs	214
Figure 71: question n°19	215
Figure 72: conformité des sociétés à l’identification des risques	215
Figure 73: question n°20	216
Figure 74: conformité des sociétés à l’identification des évènements	216
Figure 75: question n°21	217
Figure 76: question n°22	217
Figure 77: conformité des sociétés aux méthodes d’évaluation des risques	217
Figure 78: question n°23	218
Figure 79: question n°24	219
Figure 80: conformité des sociétés aux traitements des risques	219
Figure 81: question n°25	220
Figure 82: conformité des sociétés à l’information et la communication	220
Figure 83: question n°26	221
Figure 84: conformité des sociétés aux traitements des risques	221
Figure 85 : les caractéristiques du système de gouvernance des sociétés d’assurance	226
Figure 86 : caractéristiques du processus de gestion des risques des sociétés d’assurance	227

Encadré n°1 : les dix principes de gouvernance d'entreprise de la bourse de Luxembourg	65
Encadré n°2 : déclaration de CASH	187
Encadré n°3 : déclaration d'Alliance assurances	187
Encadré n°4 : Déclaration de CASH (2016)	190
Encadré n°5 : déclaration de Cash sur la rémunération	192

Titre de l'annexe
Annexe 1 : Bilan d'alliance 2013-2014
Annexe 2 : Compte de résultat d'alliance 2013-2014
Annexe 3 : Bilan d'alliance 2015-2016
Annexe 4 : Compte de résultat d'alliance 2015-2016
Annexe 5 : Les données financières CAAR 2013-2016
Annexe 6 : Bilan Actif CAAT 2013
Annexe 7 : Bilan Passif CAAT 2013
Annexe 8 : Compte de résultat CAAT 2013
Annexe 9 : Bilan Actif CAAT 2014-2015
Annexe 10 : Bilan Passif CAAT 2014-2015
Annexe 11 : Compte de résultat CAAT 2014-2015
Annexe 12 : Bilan Actif CAAT 2016
Annexe 13 : Bilan Passif CAAT 2016
Annexe 14 : Compte de résultat CAAT 2016
Annexe 15 : États financiers CASH 2013-2014
Annexe 16 : États financiers CASH 2015-2016
Annexe 17 : Les questions de l'entretien

Acronyme /sigle	Signification
ACAM	Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles
AFEP	Association Française des Entreprises Privées
AG	Assemblée Générale
AGA	Attribution Gratuite d'Actions
AGA	Agent Général Agréé
AGO	Assemblée Générale Ordinaire
AICA	Association Internationale des Contrôleurs d'Assurance
ALFA	Agence de Lutte contre la Fraude à l'Assurance
AMF	Autorité des Marchés Financiers
ANR	Actif Net Réévalué
ANSEJ	Agence Nationale du Soutien à l'Emploi des Jeunes
APAB	Association des Producteurs Algériens de Boissons
APE	Appel Public à l'Epargne
BADR	Banque d'Agriculture et du Développement Rural
BDL	Banque de Développement Local
BEA	Banque Extérieure d'Algérie
BNA	Banque Nationale d'Algérie
CA	Conseil d'Administration
CAAR	Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance
CAAT	Compagnie Algérienne des Assurances de Transport
CARE	Cercle d'Action de Réflexion sur l'Entreprise
CARE	Cercle d'Action de Réflexion sur l'Entreprise
CCAMIP	Commission de Contrôle des Assurances des Mutuelles et des Institutions de Prévoyance
CCP	Critical Control Point
CCR	Compagnie Centrale de Réassurance
CMF	Conseil des Marchés Financiers
CMR	Capital Minimum Requis
CMR	Capital Minimum Requirement
CNA	Conseil National des Assurances
CNA	Conseil National des Assurances
CNMA	Caisse Nationale de Mutualité Agricole
COB	Commission des Opérations de Bourse
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway
COSOB	Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse
CPA	Crédit Populaire Algérien
CSA	Commission de la Supervision des Assurances
CSR	Capital de Solvabilité Requis
ECGI	European Corporate Governance Institute
ENS	Evénements Non Souhaités
ERM	Enterprise Risk Management
ERP	Entreprise Ressource Planning
EV	Embedded Value
FACOB	Facultative Obligatoire
FCE	Forum des Chefs d'Entreprises
FIA	Foire Internationale d'Alger
FIFO	First In First Out

FMEA	Failure Modes And Effects Analysis
FNI	Fonds National d'Investissement
FP	Fonds Propres
GE	Gouvernance d'Entreprise
GOAL	Gouvernance Algérie
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
HAZOP	Hazard Operability Analysis
IARD	Incendie Accident Risques Divers
IAS	International Accounting Standards
IASB	International Accounting Standards Board
IDA	Indemnisation Directe des Assurés
IDD	Insurance Distribution Directive
IFRS	International Financial Reporting Standards
IOB	Intermédiaires des Opérations en Bourse
ISA	International Standards on Auditing
ISO	International Standards Organization
LES	London Stock Exchange
LSF	Loi de Sécurité Financière
MAATEC	Mutuelle Assurance Algérienne des Travailleurs de l'Education et de la Culture
MCR	Minimum de Capital Requis
MEDEF	Mouvement des Entreprises De France
MIF	Marché des Instruments Financiers
MRH	Multirisques-Habitation
NRE	Nouvelles Régulations Economiques
OAT	Obligations Assimilables émises par le Trésor public algérien
OCDE	Organisation de la Coopération et du Développement Economique
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OPA	Offre Publique d'Achat
OPE	Offre Publique d'Echange
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
PDG	Président Directeur Général
PME/PMI	Petite et Moyenne Entreprise/ Petite et Moyenne Industrie
PNUD	Programme des Nations Unis pour le Développement
PV	Plus-Values
QRM	Quantitative Risk Management
RC	Réserve de Capitalisation
REMM	Resourceful Evaluative Maximising Model
RSE	Responsabilité Sociale de l'Entreprise
SAA	Société Algérienne des Assurances
SCR	Solvency Capital Requirement
SEC	Security and Exchange Commission
SOX	Sarbanes Oxley
SPE	Special Purpose Entities
SVT	Spécialistes en Valeur de Trésor
TCR	Tableau des Comptes de Résultats
TCT	Théorie des Coûts de Transaction
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UAR	Union Algérienne des Société d'Assurance et de Réassurance

L'entreprise, une entité économique, un agent économique, une unité de production... l'entreprise, à l'heure actuelle, est bien plus qu'une entité ou une unité : c'est un maillon essentiel du cycle économique, c'est le noyau de l'économie. L'entreprise peut prendre plus d'une forme et sa taille diffère d'une à l'autre, et ce selon son chiffre d'affaires ou l'effectif employé. Selon ce critère, l'entreprise peut être très petite, petite, moyenne, grande, voire, une multinationale.

Plus la taille de l'entreprise devient importante plus sa gestion devient complexe. Les intérêts sont plus importants, le nombre d'acteurs l'est d'autant plus. L'entreprise est devenue alors un lieu de conflit d'intérêts où chacun cherche à défendre son intérêt. C'est dans cet environnement que le concept de « gouvernance d'entreprise » est né, d'ailleurs, son but est de rallier les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise, à travers ses principes d'équité, de transparence, de responsabilité et d'imputabilité, afin de trouver un terrain d'entente entre ces parties prenantes.

La genèse de ce concept remonte aux années 1930, aux États-Unis, et suite aux scandales financiers et à la faillite des groupes industriels à l'instar d'Enron en 2001 et Worldcom en 2002, la gouvernance a pris une autre tournure. Désormais, son but est de rassurer les marchés financiers en proposant des mesures, visant à offrir plus de transparence dans la gestion, en mettant en place des comités spécialisés, tels que des comités d'audit ou de rémunération. Selon Charreaux (1997) : « *le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui «gouvernent» leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ». En l'occurrence, l'objectif de la gouvernance d'entreprise est de prévenir les comportements opportunistes des dirigeants.

Outre le ralliement des divergences, l'intérêt de la gouvernance est d'anticiper les risques d'une entreprise. Cette dernière, opérant dans un environnement fluctuant, est affectée par différents aléas. Pour ce, elle doit veiller sur cet environnement et être vigilante sur les conséquences de ces aléas. Ceci relève du rôle de la gestion des risques que Courtot (1998) définit comme étant : « *le processus itératif appliqué tout au long d'un programme et qui regroupe des activités d'identification, d'estimation et de maîtrise des risques* ». Tandis qu'Aubry (2012) décrit cinq étapes de la démarche de gestion des risques : « *définition d'une stratégie de définition des risques majeurs, identification des risques, mise en cartes, identification des dispositifs de contrôle, analyse des résultats* ». En d'autres termes, la gestion des risques a pour but de maîtriser et de contrôler les risques à travers un processus d'identification des risques, d'analyse, d'évaluation pour pouvoir prendre la décision adéquate qui fera face aux risques prévus.

Le degré de la menace varie selon le secteur et la branche d'activité. Le risque est plus aggravé dans le secteur industriel que dans le secteur des services. Or, les services exerçant dans la finance peuvent être plus exposés aux risques, telles que les banques ou les assurances. L'assurance est basée sur les études prévisionnelles, sa politique de tarification en dépend. Elle prévoit l'avènement des sinistres, sa fréquence et sa sévérité. L'assurance devient alors un sujet de débat car le risque est devenu un élément de la vie sociale.

Toutefois, la branche est susceptible d'être affectée par les événements qui peuvent surgir dans son environnement, tels que les événements du 11 septembre 2001, la succession de

catastrophes naturelles ou la persistance de la crise financière ou économique. En 2011, le marché assurantiel dans la zone euro a été affecté par des conditions macroéconomiques tendues. D'ailleurs, ce fut le cas pour la plupart des pays faute de l'instabilité continue des marchés financiers et la baisse prolongée des taux d'intérêt¹.

Les assurances en Algérie sont passées par différentes étapes. D'abord, monopolisées par l'État, institué par l'ordonnance n°66-127 du 27 mai 1966², avec quelques entreprises telles que la CAAR, CAAT, SAA et CCR aux côtés de deux mutuelles la CNMA pour les risques agricoles et MAATEC pour les employés de l'enseignement et ceux de la culture.

La branche a été révolutionnée par la promulgation de l'ordonnance n°95-07 du 25 janvier 1995, relative aux assurances et ses textes d'application, cette dernière représente le texte de référence du code algérien des assurances. L'État ne monopolise plus les assurances et le marché devient ouvert aux sociétés privées et étrangères. Ceci a incité à la création de plusieurs sociétés privées, telles que l'Algérienne des Assurances (2A), créée en 1998 ou Alliance Assurance, opérationnelle depuis 2006. Ainsi que l'avènement de sociétés étrangères telles que SALAMA, agréée le 26 Mars 2000, ou AXA, en juillet 2011. Le marché est devenu plus concurrentiel et plus diversifié avec une gamme plus large de produits.

L'entreprise d'assurance comme toute autre entreprise, est confrontée aux risques, d'autant plus que son produit couvre les conséquences financières des risques, auxquels peuvent être exposés ses clients. La présente recherche traite les risques de la société d'assurance et la gestion de ceux-ci dans un cadre de gouvernance d'entreprise.

Apports de la recherche

La présente étude cerne le sujet de gouvernance d'entreprise et son apport pour la gestion des risques dans une société d'assurance algérienne. D'un capital minimum variant entre un milliard et cinq milliards de dinars, selon le type d'opérations qu'elle exerce (art.2 de l'ord. n°95-07 du 25 janvier 1995), son enjeu économique est d'autant plus important étant donné que c'est un intermédiaire financier, un marchand de sécurité et un prestataire de service.

Les assurances en Algérie ont bel et bien évolué, depuis l'avènement de nouveaux acteurs sur le marché, notamment après la réforme lancée par l'État en 2006, concernant le processus. Le taux de pénétration s'élève à 0,77% en 2015 après avoir été de 0,73 en 2014³. De même, la densité (primes d'assurance par habitant) est passée de 3209 DA en 2014 à 3271 DA en 2015. Néanmoins, l'évolution reste lente, d'ailleurs le taux de pénétration n'atteint pas les 1%⁴. Le marché assurantiel en Algérie reste faible relativement⁵, comparé aux marchés voisins. En effet, l'Algérie a enregistré un total des primes reçues de 1209 millions de dollars, quant au Maroc, il a enregistré un total des primes reçues de 3561 millions de dollars et l'Égypte a enregistré un total de 2130 millions de dollars, pour ce qui est de la Tunisie, le total des primes enregistrées est de 824 millions de dollars⁶.

¹ Statistiques de l'OCDE sur les assurances, p10.

² Guide des assurances en Algérie, KPMG, 2015, p11.

³ Statistiques de CNA.

⁴ Rapport du ministère des finances, 2015.

⁵ Guide des assurances en Algérie, ibid. p30-31.

⁶ <http://www.sigma-explorer.com/index.html> consulté le 11/03/2018.

Même si la gamme de produit s'élargit progressivement, le consommateur algérien ne s'assure que lorsque l'assurance est obligatoire et souscrit rarement lorsqu'elle est facultative.

La forme juridique d'une société d'assurances, selon le code algérien des assurances, est soit, une société par actions, soit, une mutuelle (art.215 de l'ord n°95-07). Cependant, la forme la plus courante, en Algérie, est la société par actions. Ceci dit, elle possède un bon nombre d'actionnaires, de salariés, de partenaires...etc., elle a des intérêts avec les pourvoyeurs de fonds, les ménages ainsi que les autres agents économiques. Autrement dit, plusieurs acteurs, directement ou indirectement liés à l'entreprise, ont des intérêts plus au moins divergents. C'est ce qui peut faire l'objet d'importants conflits, dans ces circonstances la gouvernance d'entreprise peut intervenir, en vue de gérer ces conflits et apporter une meilleure maîtrise à ses mécanismes de gestion y compris ceux de la gestion des risques.

Savoir gérer les risques contribue à la pérennité de l'entreprise, d'une part, et de la branche, d'une autre part. Le terrain de cette recherche présente un caractère étendu dans la mesure où peu d'études ont été consacrées pour relier la gouvernance d'entreprise à la gestion des risques de la société d'assurance. D'autant plus que cette recherche semble avoir un caractère novateur, du fait qu'elle explore le concept de gouvernance d'entreprise et celui de la gestion des risques assurantiels en Algérie, une étude relativement ignorée par les recherches antérieures.

Objectifs de la recherche

La perspective de la recherche est d'étudier les dispositifs qui limitent les risques auxquels fait face une société d'assurance à la lumière de la gouvernance d'entreprise. Comme elle cherche à contribuer au champ des connaissances sur la manière de gérer les risques dans une société d'assurance et à développer de nouvelles méthodologies d'analyse des données pré acquises. La présente recherche a également pour but d'étudier les mécanismes de gouvernance d'entreprise visant à réduire les risques auxquels font face les assureurs algériens.

Problématique

L'objectif de cette étude serait de répondre à la problématique suivante :

« Comment pourrait-on au mieux gérer les risques d'une société d'assurance dans le contexte de la gouvernance d'entreprise? »

Il se déduit de la question principale, les questions suivantes :

Question 1 : Quels sont les principes et mécanismes à adopter en matière de gouvernance d'entreprise?

Question 2 : Quels outils utiliser pour détecter les risques d'une société d'assurances?

Question 3 : Quel modèle à adopter pour gouverner les risques d'une société d'assurance en Algérie ?

Hypothèses

Pour tenter de résoudre la problématique posée ci-avant, trois réponses peuvent y concorder:

H₁ : Ce sont probablement les principes et mécanismes qui réduisent les divergences entre les différentes parties prenantes.

H₂ : La société d'assurance pourrait identifier les risques, au préalable, pour pouvoir se prémunir.

H₃ : Le modèle de gouvernance d'entreprise qui pourrait être approprié pour une société d'assurance est celui d'une société par actions.

Références antérieures

Cette recherche s'est référée sur certaines études précédemment faites et qui ont une relation plus au moins directe avec le thème de la recherche. Elles concernent trois axes fondamentaux de cette étude, à savoir :

- Des études concernant la notion, le processus et les mécanismes de gouvernance d'entreprise ;
- Des études portées sur le principe de la gestion des risques dans le milieu assurantiel;
- Des études reliant la gouvernance d'entreprise à la gestion des risques assurantiels.

Parmi ces études les suivantes :

- Thèse de doctorat sur le thème de «La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant : cas de l'entreprise publique algérienne», soutenue par Hichem BOUSSADIA, à l'université de Tlemcen en 2016. Cette recherche s'intéresse à la gouvernance d'entreprise et son intérêt à protéger les actionnaires, particulièrement dans les entreprises publiques économiques en Algérie, et ce en minimisant les conflits d'intérêt ;
- Thèse de doctorat sur le thème de « l'invention du contrôle des risques dans les organismes d'assurance », soutenue par Olivier De Lagarde, en 2006, à l'université de Paris Dauphine. Cette recherche s'intéresse au principe de contrôle et maîtrise des risques dans les organismes d'assurance ainsi que les modalités et pratiques de cette dernière pour promouvoir une technologie de sécurité efficiente et ce dans l'union européenne ;
- Thèse de doctorat sur le thème de « Enjeux et performance socio-économique d'actions proactives et innovantes de gestion des risques qui s'appuient sur la tradition de solidarité », soutenue par Reda Tahar Tewfik Mohamed Gourine, au conservatoire national des arts et métiers (CNAM) en 2013. Cette recherche vise à faciliter la mise en place de partenariats transorganisationnels fondée sur l'observation de *twizas* (structure traditionnelle d'échange généreux par l'activité au Maghreb) et une assurance dans l'objectif d'améliorer la gestion des risques. Cette étude propose une modélisation s'articulant autour du concept fondamental de l'hospitalité culturelle, d'une discussion entre tradition et modernité et s'inscrit dans l'âge pré figuratif dans l'objectif de mieux gérer la solidarité, la responsabilité et les risques ;
- Etude faite par l'OCDE en 2014 sur le thème de « Risk Management and Corporate Governance ». Cette étude s'est focalisée sur la Norvège, la Singapour et la Suisse. Cette recherche s'est penchée sur les standards et codes de gestion des risques ainsi que ses politiques et ses structures dans les entreprises. De même, le rôle du conseil d'administration et l'évaluation externe de la gestion des risques.

Champs de la recherche

Champs spatial : La recherche s'est effectuée sur le secteur tertiaire, précisément les services, se focalisant sur la branche des assurances, prenant un échantillon d'un nombre de sociétés d'assurance exerçant sur le territoire algérien (Alliance assurances, Cash assurances, CAAT et CAAR), afin de pouvoir donner un aspect empirique à la recherche théorique ainsi que de pouvoir tester les hypothèses posées précédemment. Le choix s'est porté vers ces entreprises en fonction de la disponibilité des données financières, précisément les états financiers.

Champs temporel : L'étude s'étend sur la période entre 2013 et 2016. Sachant que les entretiens semi-directifs se sont réalisés en 2018. Cette période a été choisie étant donné qu'elle représente la période qui suit l'année où la spécialisation des sociétés d'assurance (sociétés d'assurance de dommages et sociétés d'assurance de personnes) a été promulguée.

Méthodes de recherche

L'étude reposera sur la méthode descriptive accompagnée par la méthode analytique pour le côté théorique. Ensuite, la recherche a adopté la méthode inductive pour le côté empirique.

Annonce du plan

Cette étude se compose de trois parties, chaque partie se subdivise en deux chapitres :

- La première partie est considérée comme une approche théorique du concept « gouvernance d'entreprise », comme elle dresse son cadre conceptuel. A cet effet, le premier chapitre se consacre aux diverses théories de la gouvernance d'entreprise. Ensuite, le second chapitre traitera le cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise.
- La seconde partie est considérée comme une approche de la gestion des risques assurantiels. Le premier chapitre se consacrera au concept de l'assurance et le second chapitre analysera la relation entre la gouvernance d'entreprise et la gestion des risques assurantiels.
- La troisième partie concerne l'aspect empirique de la recherche qui s'effectuera à travers deux volets, le premier aura pour objectif de déceler le système de gouvernance qui existe au sein des sociétés étudiées. Le second volet aura pour objectif de constater la conformité de la démarche des sociétés étudiées, en matière de gestion des risques assurantiels, avec le cadre de référence international, COSO II et la directive Solvabilité II.

Partie I :

Cadre théorique et conceptuel de la gouvernance d'entreprise

- Chapitre I : aperçu sur les théories de la gouvernance d'entreprise
- Chapitre II : cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise

Introduction

La gouvernance d'entreprise fait l'objet de recherche de plusieurs chercheurs et théoriciens. Tous ont tenté d'apporter un modèle proche et adaptable à la firme, ce qui a créé des courants rassemblant les idées convergentes des différents chercheurs, en matière de gouvernance d'entreprise.

Ce chapitre abordera en premier lieu, les principales notions relatives à l'entreprise (aperçu historique, les types d'entreprise, la structure de l'entreprise, les modes de commandements et l'environnement de l'entreprise). Ensuite, il traitera les différentes théories fondatrices (la théorie des droits de propriétés, la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction). En dernier lieu, il abordera les théories novatrices (les théories alternatives, les théories de l'approche cognitive et partenariale).

Section 1 : De l'entreprise à la gouvernance d'entreprise

D'après Chatelin : « *la gouvernance semble être à l'organisation ce que l'atome est à la matière* »¹. Dans cette approche, cette section se consacre aux principales notions relatives à l'entreprise.

1. Qu'est que l'entreprise ?

L'existence de l'entreprise est très ancienne, à l'ère du troc, néanmoins, elle n'avait pas une structure formelle. Au fur et à mesure que l'humanité évolua, les besoins de l'Homme s'accroissent, et par conséquent, les échanges des biens augmentent avec, c'est à partir de là que l'entreprise commença à prendre un cadre formel, plus précisément vers le moyen âge, en accordant aux sociétés des mandats pour effectuer des tâches, qui s'avéraient être difficiles à réaliser par des particuliers et aussi onéreux².

Ce n'est qu'à partir du 19^e siècle, et grâce à la révolution industrielle, que la société connaît sa maturité. A cette époque, l'entreprise avait pour but de transformer les inputs en outputs, limitant ainsi l'entreprise à la fonction de production³.

Vers la fin du 19^e siècle, les affaires s'élargissent, l'environnement se métamorphosa avec l'évolution technologique, entraînant ainsi l'accroissement de la taille de l'entreprise, ce qui a mené les entrepreneurs à chercher un financement extérieur pour leurs projets d'extension, afin de s'adapter aux évolutions de l'époque. Au final, la firme capitaliste disparaît laissant place à la firme managériale, qui impose la dichotomie de propriété et de pouvoir⁴.

Depuis, la firme est devenue un lieu de conflits, pour la création, et la répartition de la valeur entre les parties prenantes de l'entreprise. Toutefois, la firme ne se limite pas à cela, elle a suscité l'intérêt des chercheurs, car le concept n'est pas rigide mais malléable et s'adapte aux changements de l'environnement, or, certains chercheurs pensent que c'est l'entreprise qui influe sur l'environnement, à l'image de Galbraith (1967) qui pense que « *ce sont les entreprises qui imposent des produits aux consommateurs et non pas l'inverse* ».

L'entreprise est perçue, selon Mintzberg, comme un système de pouvoirs, parfois comme un enjeu de pouvoirs, d'autres fois, comme un agent de pouvoir. En visant le but de survie et de longévité, l'entreprise est sensée s'adapter à son environnement, en adoptant ainsi une croissance intensive (innovation), ou une croissance extensive (accroissement de la capacité de production), qui peut être soit interne (nouvelle acquisition), ou bien externe (fusion, absorption, augmentation de capital, création de filiales)⁵.

2. Formes de l'entreprise

Au sens large, la firme peut être entrepreneuriale, capitaliste, managériale, coopérative...etc.,

¹ C. CHATELIN, « Chapitre 1. La gouvernance est à l'organisation ce que l'atome est à la matière. Vers de nouveaux paradigmes pour la recherche en gouvernance », in Alain Finet, *Gouvernance d'entreprise*, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », 2009, p14.

² H.BOUSSADIA, **La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant : cas de l'entreprise publique algérienne**, Thèse de doctorat, université Tlemcen, 2014, p9.

³ C. LAHLOU, « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », <http://docplayer.fr/7493703-Gouvernance-des-entreprises-actionnariat-et-performances.html> p2. (consulté le 21/11/2016)

⁴ Ibid, consulté le 21/11/2016, p2-3.

⁵ A.KOUDRI, **économie d'entreprise « introduction au management**, ENAG éditions, Algérie, 1999, p18.

mais au sens près, la firme peut prendre plus d'une forme, selon sa nature de propriété, le mode de gestion, la structure...etc.

2.1. Typologie des entreprises

La complexité de l'entreprise impose plus d'une classification, ainsi, elle peut être classée via plusieurs critères, pouvant être des variables liées à sa nature. Les critères principaux de classement sont les suivants :

- Critère de la nature d'activité ;
- Critère économique ;
- Critère juridique.

Le tableau qui suit résume les typologies principales, selon les critères cités ci-avant :

Tableau 1: Typologies des entreprises

Nature d'activité (Secteurs)	Critère économique*	Critère juridique**	
		Entreprises privées	Entreprises publiques
Primaire	PME	Individuelles	
Secondaire	Grandes entreprises	Sociétés	
Tertiaire	Groupe (holdings)		
	Multinationales		

Source: conception de l'auteur d'après KOUDRI (1999)

* Ce critère se base sur le chiffre d'affaire, l'effectif employé, l'actif immobilisé et la valeur ajoutée.

**Il existe une autre forme d'entreprise celle des entreprises mixtes dont le capital est détenu par un organisme public et un autre privé.

Toutefois, certaines typologies ou certains critères paraissent insuffisants, il peut y avoir d'autres critères de classification qui peuvent même être caractérisés, selon les besoins de l'économie de l'Etat en question.

2.2. Structure de l'entreprise

L'entreprise appelée aussi organisation, synonyme d'ordre, d'où l'importance d'accorder un soin particulier à l'organisation de la gestion de l'entreprise. Mintzberg définit la structure de l'entreprise comme : « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches », d'après cette définition la structure de l'entreprise, schématisée par un organigramme, représente le mode de division du travail entre les employés. Il existe différents modes de structure, découlant de plusieurs écoles, où chaque école défend sa doctrine (voir ci-dessous)⁶.

2.2.1. La structure fonctionnelle/horizontale (staff)

Cette structure émane du taylorisme, elle repose sur le principe de division du travail, et préconise l'instauration de plus d'un chef, chacun spécialisé dans un domaine précis, et dirige les tâches de ses subordonnés. Cette structure repose sur le principe de décentralisation, qui peut être soit :

- Décentralisée géographiquement;
- Décentralisée par produit.

⁶ M.DARBELET, L.IZARD et M.SCARAMUZZA, **notions fondamentales de management**, éditions Foucher, 5^e éd., France, 2006, p51.

2.2.2. La structure hiérarchique/linéaire/verticale (line)

Contrairement à la structure précédente, celle-ci recommande un seul chef pour diriger les tâches des employés, d'après Fayol, le promoteur de cette structure : « *pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir d'ordre que d'un seul chef* »⁷.

2.2.3. La structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line)

Elle combine entre les deux structures précédentes, donnant ainsi, une hiérarchie hybride à l'entreprise⁸ :

- Une autorité générale ;
- Une autorité dans la spécialité.

2.2.4. Les structures complexes

Ce sont des structures dotées d'une organisation complexe, s'adaptant à la nature et la taille de l'entreprise et sont principalement les suivantes⁹ :

a. La structure matricielle

Elle est préconisée par Galbraith qui recommande une coexistence de deux commandements simultanément : un chef de projet (produit) et un chef fonctionnel.

b. La structure multidimensionnelle

Elle ressemble au type précédent, sa schématisation peut prendre la forme d'un ''Rubik's cube''. Cette structure introduit plus d'une hiérarchie, pouvant aller jusqu'à une triple hiérarchie, ce qui donne une complexité à la structure et la gestion d'entreprise à la fois.

2.2.5. La structure organisationnelle de Mintzberg

Mintzberg propose une structure ressemblant à l'anatomie humaine, et repose sur cinq composantes principales¹⁰ :

- Le sommet stratégique (top management) ;
- Le centre opérationnel ;
- La ligne hiérarchique ;
- La technostructure (élaboration et suivi des programmes) ;
- Le support logistique.

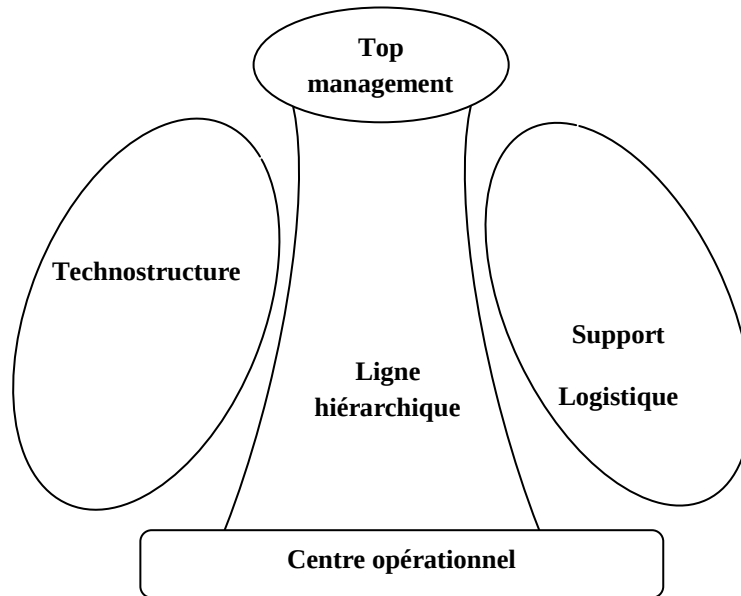
⁷ A.KOUDRI, op.cit, p56.

⁸ Ibid., p58-59.

⁹ M.DARBELET, L.IZARD et M.SCARAMUZZA, op.cit, pp53-57.

¹⁰ Ibid., p54.

Figure.1. Structure organisationnelle



Source: DARBELET, IZARD, SCARAMUZZA, op.cit, p55.

2.2.6. Les structures d'évolution

Pour répondre à l'évolution de l'entreprise, d'autres structures sont apparues¹¹ :

a. La structure de « gestion par cas »

Contrairement à la structure fonctionnelle, cette structure préconise le cumul de tâches.

b. La structure par projet

Il s'agit de la structure matricielle mais flexible et évolutive.

c. La structure sans hiérarchie (portefeuille de compétences)

Cette structure prône la responsabilité générale, i.e. qui concerne l'ensemble des individus travaillant au sein de l'entreprise.

d. La structure « entreprise réseau »

Cette structure concerne les entreprises travaillant sous réseau : partenariat, alliance, coopérations, ...etc.

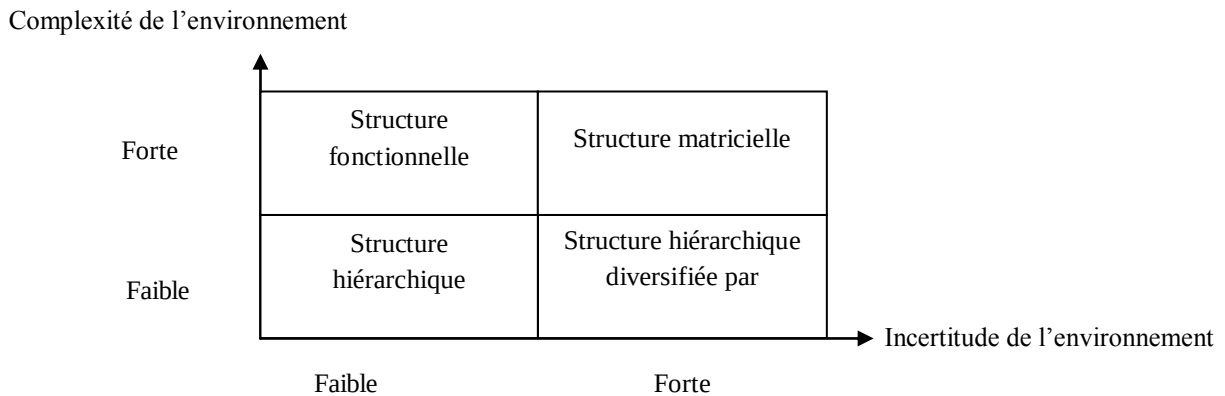
Le choix de la structure dépend de certaines variables¹² :

- Le secteur d'activité ;
- Le système technologique ;
- La taille de l'entreprise ;
- La stratégie adoptée ;
- L'environnement (voir le schéma ci-dessous).

¹¹ Ibid., pp60-62.

¹² M.DARBELET, L.IZARD et M.SCARAMUZZA, op.cit, p58.

Figure.2. choix de structure selon l'environnement



Source : DARBELET, IZARD, SCARAMUZZA, op.cit, p58.

2.3 Modes de commandement dans l'entreprise

Il existe plusieurs approches qui se sont intéressées aux modes et styles de commandement ou de management, principalement ce sont les suivantes¹³ :

- L'approche universaliste ;
- L'approche contingence ;
- L'approche par le « nouveau leadership ».

2.3.1. L'approche universaliste

Auparavant, les théoriciens en management s'intéressaient aux traits qui caractérisent les leaders, à l'image de la théorie du « great man theory » qui pense que le leadership n'est pas une qualité acquise mais innée. Avec l'évolution du management, les théoriciens se sont penchés sur le comportement du manager, et sont parvenus à proposer les styles de management suivants :

a. Le modèle McGregor (1960) : la théorie X et la théorie Y

D'après McGregor : « derrière chaque acte de management reposent des principes philosophiques, plus ou moins implicites, qui expriment la pensée profonde de chaque manager sur la nature humaine et le comportement des Hommes »¹⁴. Dans cette approche, il propose un modèle qui distingue entre deux styles de commandement :

- **Le style autoritaire (théorie X)**, ce dernier a une vision négative sur l'être humain, qui est perçu comme paresseux ;
- **Le style participatif (théorie Y)**, ce style préconise l'anticipation du manager du comportement de ses subordonnés, contrairement à la théorie précédente, celle-ci adopte des relations interpersonnelles entre le manager et ses subordonnés. L'auteur favorise ce style, selon lui, il contribue à la productivité de l'entreprise.

¹³ I.HONORINE, **Etudes des styles de management au Burkina Faso et au Sénégal**, Thèse de doctorat, université de GRONINGEN-Pays-Bas, 2012, pp26-36.

¹⁴ S. BROUARD et F. DAVERIO, **les outils du développement personnel pour manager**, Eyrolles, France, 2010, p145.

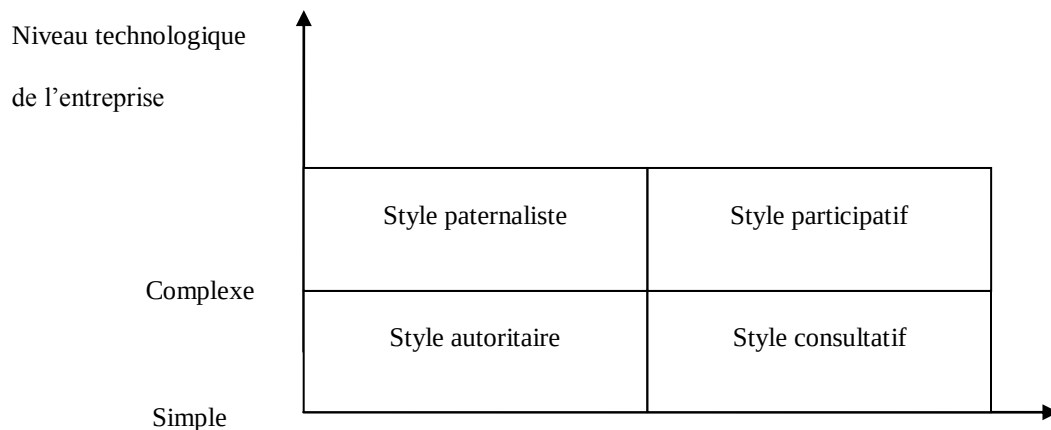
b. Le modèle Likert (1961) : styles indépendants et flexibles

Ces styles reposent sur l'analyse des processus de prise de décision, de contrôle de communication, des relations interpersonnelles, des objectifs de la firme, et de sa motivation et sa performance. Les styles de management de ce modèle sont les suivants :

- Le style autoritaire ; seul le manager prend les décisions sans faire participer ses subordonnés, ces derniers doivent excuser ses ordres, le cas échéant, il utilise les menaces et les sanctions ;
- Le style autoritaire bienveillant (paternaliste) ; l'autorité revient au dirigeant, mais ce dernier entretient des relations proches avec ses subordonnés en utilisant des systèmes incitatifs et disciplinaires ;
- Le style consultatif ; les subordonnés sont consultés dans l'opération de prise de décision, et bénéficient de récompenses, ce style encourage le travail en équipe ;
- Le style participatif ; il fait participer les salariés dans la prise de décision qui est décentralisée, et préconise le travail collégial, il est recommandé par l'auteur et pense que c'est le plus adapté à les entreprises.

Le schéma suivant illustre la modélisation de Likert:

Figure.3. Modèle de Likert



Source : d'après Likert (1961)

c. Le modèle Blake et Mouton (1964)

Ces auteurs proposent cinq styles de management, à travers une grille managériale reposant sur deux critères :

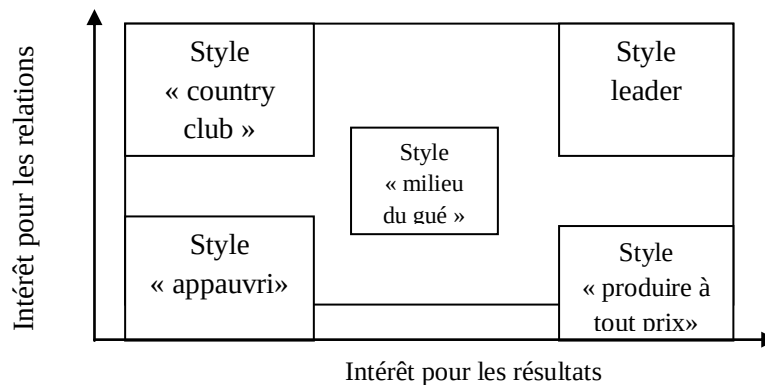
- Orientation sur les résultats ;
- Orientations sur les motivations et la satisfaction des hommes.

La figure ci-dessous représente le modèle Blake et Mouton, les deux axes font référence au degré d'intérêt porté aux :

- Relations humaines ;
- Résultats et à la production.

Les styles de management de ce modèle sont les suivant :

Figure.4. Le modèle Blake et Mouton



Source : S. BROUARD et F. DAVERIO, op.cit, p24.

- Le style «Country Club management » (forte considération pour les relations et une faible considération pour les résultats), ce style repose sur le bien-être des employés et leur coopération comme moyen de réaliser la productivité espérée ;
- Le style autoritaire (produire à tout prix) c'est-à-dire qu'il existe une faible considération pour les relations contre un fort intérêt pour les résultats, le but ici est de produire afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise ;
- Le style « Laissez-Faire » (appauvri) ; fondé sur l'improvisation, c'est-à-dire qu'il y a une faible considération pour les relations et une faible considération pour les résultats, dans ce cas le manager n'accorde que peu d'importance à ses subordonnés et aux résultats qu'ils réalisent, une situation presque inexistante;
- Le style consultatif ou « milieu du gué » ; doté d'un intérêt moyen pour les relations et pour les résultats, ce style existe lorsqu'il y a une absence de stratégie managériale ;
- Le style « Team Management » (forte considération pour les relations et pour les résultats), il fait participer les subordonnés dans la prise de décision, et est considéré selon Blake et Mouton comme « la panacée »¹⁵ du management, car il stimule la créativité et la collaboration pour arriver à atteindre des résultats optimaux.

2.3.2. L'approche par contingence

Cette approche s'oppose à la précédente, et prend en considération les facteurs de contingence tels que la structure de l'entreprise, le niveau de formation des employés, le climat social, ...etc. Parmi les partisans de cette approche, Feidler (1967) qui soutient les deux styles autoritaire et participatif, et pense que l'efficacité de chaque style dépend de l'entreprise.

- Le premier style est plus performant pour une entreprise avec des tâches structurées, une forte position hiérarchique et en cas d'absence de relations humaines ;
- Le second style est plus performant pour une entreprise avec une mauvaise structure des tâches et un faible pouvoir hiérarchique, ou en cas d'une bonne structure des tâches et un fort pouvoir hiérarchique, avec dans les deux cas une forte considération pour les relations interpersonnelles.

2.3.3. L'approche par « le nouveau leadership »

Cette approche s'adapte avec l'évolution de l'entreprise contemporaine et sa complexité,

¹⁵ S. BROUARD et F. DAVERIO, op.cit, p25.

apparue vers la fin des années 1980, donnant plus d'importance à la notion de culture avec ses concepts, celui de la culture d'entreprise, ainsi que celui de la culture nationale.

Pour récapituler les modes de commandement, Honorine (2012) a proposé le tableau suivant :

Tableau 2: un récapitulatif des styles de management

Approches		Auteurs	Objectifs	Dimensions ou variables	Résultats	Limites
Théories universelles	Approche par les « traits »	Gibb, Stogdill, Mann	Déterminer les traits personnels du leader héroïque	Age Connaissance Taille Intelligence	- La qualité de leader s’acquiert dès la naissance ; - Le leader a des traits spécifiques distincts de ceux non-leaders	-problème de généralisation des traits caractéristiques des leaders - méthodologie théorique et normative
	Approche par les « styles » ou comportementale	Douglas, Likert, Blake et Mouton	Déterminer les comportements du leader vis-à-vis de ses subordonnés	- processus de prise de décision et de communication - relations interpersonnelles	Détermination de deux styles essentiels : -autoritaire -démocratique	-problème de généralisation des styles prédéfinis -relation confuse entre les styles de management et la performance des organisations -considération uniquement des facteurs internes de l’entreprise -méthodologie théorique et normative
Théories contingentes		Lorsch et Lawrence, Fiedler, House, Vroom et Yetton et Mintzberg	Les styles dépendent des facteurs situationnels	-processus de prise de décision et de communication -relations interpersonnelles -initiation à la structure -orientation homme/tâche	-normes pour atteindre l’efficacité du leadership -mise en cause des fonctions traditionnelles par Mintzberg	-méthodologie normative et rareté d’études empiriques - peu d’importance accordée aux facteurs externes de l’entreprise et au groupe de managers -contexte insuffisamment considéré dans les cadres d’analyse.

Source: I.HONORINE, op.cit, p35.

3. L'entreprise et l'environnement

L'entreprise n'opère pas dans un espace vierge, elle est entourée par des entités représentées par l'environnement, que Bruecker (1995) définit comme suit : «L'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors: la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc. ».

3.1. Typologie de l'environnement

L'environnement de l'entreprise a fait l'objet de recherche de plusieurs chercheurs, qui ont tenté d'y apporter une classification.

A cet effet, Desreumeaux (1992) a proposé la typologie suivante¹⁶ :

- Environnement stable et aléatoire (les petites entreprises) ;
- Environnement stable structuré (les grandes entreprises) ;
- Environnement instable (les entreprises flexibles et décentralisées) ;
- Environnement turbulent et hautement complexe (les entreprises d'un niveau de complexité homogène).

Par ailleurs, les auteurs ont classé l'environnement sous trois niveaux¹⁷ :

3.1.1. Le macro-environnement

Il encadre l'activité de l'entreprise, et celle-ci doit s'y soumettre, il est déterminé par des facteurs politiques, sociologiques, économiques juridiques et autres. Certains auteurs perçoivent ces facteurs comme des facteurs externes influant l'activité de la firme, ils les appellent l'« environnement général » ;

3.1.2. Le microenvironnement

Il s'agit des acteurs qui sont liés directement à l'activité de l'entreprise, et cette dernière peut agir sur eux à travers sa stratégie managériale, contrairement au niveau précédent. Il est représenté par les fournisseurs, les clients, les concurrents, les partenaires, les distributeurs...etc. ;

3.1.3. Le méso-environnement

C'est un environnement intermédiaire, qui se trouve entre le microenvironnement et le macro-environnement. C'est un concept qui dérive de l'économie industrielle, et regroupe les unités suivantes : les secteurs, les branches, les filières, ainsi que les groupes, et certains auteurs prennent en considération l'environnement local (la localisation géographique). Enfin, l'activité de l'entreprise est liée à l'environnement, à travers diverses relations, à savoir:

- Les relations entre les entreprises, elles peuvent faire l'objet soit de la compétition (concurrence), soit de la coopération ;
- La relation entreprise/Etat.

3.2. La relation des entreprises dans le cadre de la concurrence

La concurrence représente le marché dans lequel opèrent les entreprises, l'état du marché permet de déterminer la stratégie à adopter pour faire face à la concurrence. Le tableau suivant, résume les différents états, dont lesquels peut se trouver un marché.

Tableau 3: Les différents états du marché.

Etat du marché	Caractéristiques
Concurrence pure et parfaite	Plusieurs entreprises
Oligopole	Peu d'offreurs face à un grand nombre de demandeurs
Oligopsone	Plusieurs offreurs face à peu de demandeurs
Monopole	Une seule entreprise
Monopsone	Un seul demandeur face à plusieurs offreurs

Source: conception de l'auteure d'après KOUDRI (1999)

¹⁶ L.MELBOUCI, « L'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 234,2008/6, p76.

¹⁷ Ibid, p77.

Il existe certaines théories qui ont développé d'autres états de marché tels que le duopole.

3.3. La relation des entreprises dans le cadre de la coopération

Dans le cadre de la coopération entre les entreprises, celles-ci entretiennent diverses relations entre-elles, qui peuvent prendre deux formes :

- Les relations de complémentarité ;
- La relation interentreprises.

3.3.1. Les relations de complémentarité

C'est le fait de réaliser les activités de l'entreprise par elle-même, ou bien le fait d'introduire de nouvelles activités effectuées par elle, sinon confier une activité existante ou nouvelle à un partenaire. Ce qui en déduit trois formes¹⁸ :

- L'intégration horizontale ;
- L'intégration verticale ;
- La sous-traitance (l'externalisation).

a. L'intégration horizontale

Il s'agit de la diversification de la gamme de produits.

b. L'intégration verticale

Elle peut être réalisée soit :

- En amont, par exemple, l'entreprise produit la matière première acquise auparavant de chez le fournisseur ;
- En aval, c'est-à-dire l'entreprise transforme elle-même le produit que le client produisait auparavant.

c. La sous-traitance

C'est le fait d'externaliser une activité, c'est-à-dire le fait de charger une tierce personne (physique ou morale) d'effectuer cette activité à l'extérieur de l'entreprise.

3.3.2. La relation interentreprises

Il s'agit de la coopération entre les entreprises, dans le cadre de la compétition, les entreprises agissent dans leurs intérêts communs : survie, croissance et longévité. Le tableau qui suit résume les diverses coopérations que peut réaliser une entreprise.

Tableau 4: Coopérations entre entreprises.

Type de coopération	Caractéristiques	Gains/avantages
Franchising	Le droit d'utiliser une enseigne, une marque, un droit de distribution.	Royalties
Licence de brevet d'invention	-Le droit d'utiliser un brevet d'invention -L'aisance technologique pour l'exploitation	Redevances du chiffre d'affaire
Filiales communes	Capital commun	Réduction du risque et minimisation des coûts
Concession	Le droit de distribution des produits	Distribution des produits
Sponsoring / Mécénat	Financement d'événements et d'activités sportives, culturelles ou scientifiques	Avantages fiscaux

Source: conception de l'auteure d'après KOUDRI (1999).

¹⁸ A.KOUDRI, op.cit, pp79-81.

3.4. La relation de l'entreprise avec l'Etat

L'entreprise entretient une relation étroite avec l'Etat où elle opère, cette relation peut prendre les quatre formes suivantes¹⁹ :

3.4.1. Etat consommateur

Dans ce cas, l'Etat joue le rôle du consommateur et acquiert des biens et services de l'entreprise, par le biais des collectivités locales ou tout autre corps le représentant.

Exemple : acquisition de fournitures pour les administrations, installation de matériaux pour hôpitaux, équipement des écoles...etc.

3.4.2. Etat producteur

Il intervient en qualité de fournisseur pour approvisionner les entreprises en matières premières.

Exemple : fourniture de la poudre de lait aux laiteries algériennes.

3.4.3. Etat en qualité de législateur

Ce sont l'ensemble des textes qui encadrent l'activité de l'entreprise.

3.4.4. Aide de l'Etat

Ceci représente une exception, l'Etat n'intervient pas constamment, son intervention dépend de l'approche économique adoptée, et de la situation économique du pays. L'intervention peut être exceptionnelle, comme elle peut être traditionnelle, elle peut concerner toutes les activités économiques, comme elle peut ne concerner que certaines activités. L'aide de l'Etat peut prendre plus d'une forme à l'instar de :

- Subventions ;
- Exonération des impôts pour une certaine durée;
- Différé de paiement des intérêts sur les prêts bancaires.

La maîtrise de l'entreprise à elle seule est insuffisante, d'où l'importance de cerner les différents principes de gouvernance d'entreprise, commençant d'abord, par connaître les différentes théories qui l'ont étudié.

Section 2 : Les théories fondatrices (contractuelles)

Les théories fondatrices ou classiques regroupent les doctrines des précurseurs de la gouvernance d'entreprise. Ce sont principalement, la théorie des droits de propriété, la théorie d'agence et la théorie des coûts de transaction.

1. La théorie des droits de propriété

La théorie est fondée, principalement, par Alchian et Demsets, dans les années 1960, d'autres auteurs ont appuyé leur doctrine, plus tard. La théorie analyse les droits de propriété.

La firme est considérée, comme une personne morale possédant des biens, ou plus précisément, des actifs, en introduisant la notion de séparation entre pouvoir et gestion. La théorie étudie le droit de jouir de cette propriété, considéré selon Demsets (1967) comme :

¹⁹ A.KOUDRI, op.cit, pp84-86.

« un moyen permettant aux individus de savoir ce qu'ils peuvent raisonnablement espérer dans leur rapport avec les autres membres de la communauté », dans un même contexte, Pejovich (1969) considère les droits de propriété comme des « *relations codifiées sur l'usage des choses* », d'autres définitions sont apparues plus tard, à l'image de celle de Weinstein et Coriat (1995) qui définissent les droits de propriété comme étant « un droit socialement validé à choisir les usages d'un bien économique ». D'après ces auteurs, les droits de propriété permettent de cerner les relations des individus concernant l'usage des biens (actifs).

Le problème que traite la théorie est le suivant²⁰ :

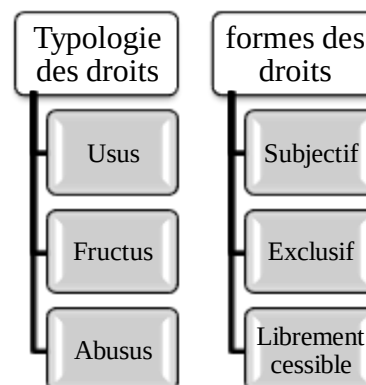
L'actif en question, qui est au préalable, propriété des actionnaires, et mis entre les mains des dirigeants, ces derniers peuvent en profiter pour satisfaire leurs intérêts individuels au détriment de l'intérêt de l'entreprise. Selon Furubotn et Pejovich (1972), l'individu est perçu comme « maximisateur » qui peut profiter des opportunités du pouvoir dont il dispose à des fins individuelles.

Demsets propose une solution pour permettre de faire face à la maximisation de profits individuels, selon l'auteur, la gestion de l'entreprise doit être munie d'un système incitatif, ainsi, chaque individu travaillant au sein d'une équipe doit respecter sa fonction et l'unité pour laquelle il opère, puisque, cette fonction même comporte des variables pécuniaires, ainsi que d'autres non-pécuniaires. En outre, l'individu qui est chargé de la surveillance devrait être un créancier résiduel, afin de mieux suivre le comportement des agents²¹.

Toutefois, ce système incitatif peut être onéreux, particulièrement si l'actionnariat est dispersé, c'est l'idée développée par Marris (1964), qui considère que la réduction de richesse (individuelle) dépend des coûts d'incitation des dirigeants à maximiser les profits²².

Les droits de propriétés dont jouissent les individus, au sein de l'entreprise, peuvent prendre plus d'une forme, limitant ainsi les prérogatives du détenteur de droit.

Figure.5. Structure de propriété



Source : conception de l'auteure inspirée de la thèse de BOUSSADIA (2014).

- Usus : ce droit permet à l'individu d'utiliser l'actif ;
- Fructus : il permet au propriétaire de profiter des bénéfices générés de l'actif qu'il possède ;

²⁰ K.TOURI et Y.MADOUCHE, « la gouvernance d'entreprise nouvelles approches et expériences », Colloque international, université Mouloud MAAMERI, Tizi Ouzou, 23 et 24 septembre 2015, p10.

²¹ K.TOURI et Y.MADOUCHE, id.

²² Ibid., p11.

- Abusus : il donne au propriétaire de l'actif le droit d'en disposer (don, vente, destruction).
En d'autres termes, les droits de propriété se résument en droit d'usage (usus) ; droit de disposition (abusus) et droit de profit.

Néanmoins, l'individu ne peut jouir de ces droits d'une façon aléatoire, l'attribution des droits se fait d'une manière structurée, comme suit :

- Subjectif : donnant à l'individu le droit de jouir pleinement de sa propriété ;
- Exclusif : interdiction à deux individus l'usage d'un même bien en même temps ;
- Librement cessible : contrairement au droit subjectif, ceci n'est pas permanent.

Grossman et Hart (1986) pensent que la structure de propriété peut avoir, un effet négatif et positif, à la fois : « *La concentration des droits de propriété est efficiente ex post, en termes d'augmentation du surplus et ex ante, en termes d'incitations à investir en actifs spécifiques dans une relation contractuelle pour le propriétaire des droits de propriété, mais inefficente pour l'individu dénué de ces droits puisqu'au contraire il est dissuadé d'investir dans la relation ex ante, ce qui impacte négativement le surplus ex post.* »²³. Hart et Moore (1990) développent cette idée en avançant qu'en cas de surinvestissement, il est préférable de ne pas octroyer des droits de propriété, pour dissuader les dirigeants à investir et se rapprocher d'un niveau efficient en investissement²⁴.

Le choix de l'attribution des droits de propriété aux individus dépend de la nature de l'entreprise, ainsi que la nature de propriété de ses actifs (publique ou privée). Dans cette optique, Gomez (1996) a proposé un tableau résumant les différentes formes d'entreprise et leurs propriétés.

Tableau 5: Cartographie des types de propriété

Qui possède	Individu	Individu	Organisation (entreprise)	Organisation (l'Etat)
Caractéristique du droit de propriété				
Exclusif	Oui	Oui	Oui	Oui
Usus	Oui	A l'employé	Oui	Oui
Fructus	Oui	Au propriétaire	A l'employé	A la collectivité
Cessible	Oui	Parfois limité	Non	Non
Abusus	Oui	Partagé	Eventuellement aux employés	Non
Type de propriété	Propriété privée	Propriété privée atténuée	Propriété collective atténuée	Propriété publique
Type d'entreprise	Capitaliste	Coopérative	Managériale	D'Etat

Source: GOMEZ, 1996.

Par ailleurs, la théorie a été critiquée, étant donné qu'elle a omis la notion d'hierarchie, puisqu'elle limite la firme à sa fonction contractuelle, considérant ainsi la firme comme un

²³ K.TOURI et Y.MADOUCHE, op.cit, p11.

²⁴ Id.

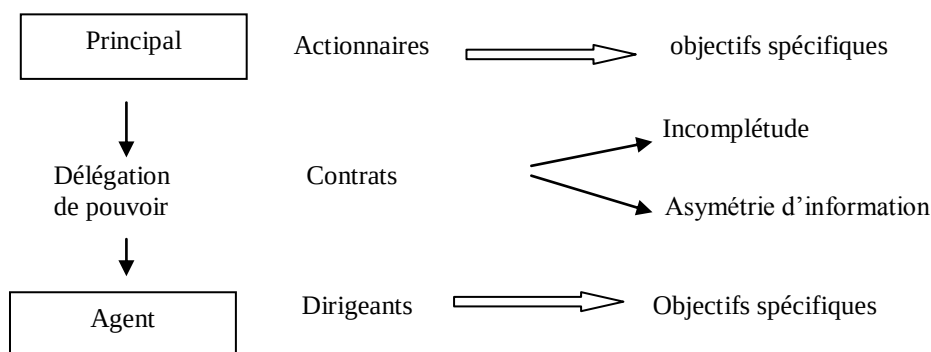
«nœud de contrats », une idée développée aussi par la théorie de l'agence et celle des coûts de transaction²⁵.

2. La théorie de l'agence

Les chercheurs précurseurs des sciences économiques limitaient l'entreprise à sa fonction de production, où elle ne représentait pas l'organisation comme telle, mais c'est l'entrepreneur qui était considéré comme un agent actif, où il était à la fois l'entreprise et son chef. Au fil du temps, la taille de la firme entrepreneuriale s'élargit, laissant place à la firme managériale, la gestion devenant plus complexe et l'entrepreneur ne pouvant plus assurer la double fonction de gestionnaire/propriétaire, ce qui le mène à déléguer le pouvoir de gestion à des compétences étrangères, c'est là que naissent les actionnaires, d'un côté, et les managers, de l'autre, créant ainsi le problème d'intérêts, qui oppose les uns aux autres, les actionnaires cherchent à maximiser la valeur actionnariale, et les dirigeants s'intéressent à maximiser leur richesse.

La théorie est fondée par Jensen et Meckling (1976), qui considèrent la firme comme « *une fiction légale qui sert de point focal à un processus complexe dans lequel les conflits des individus (actionnaires et dirigeants, par exemple) sont résolus par la mise en place d'un réseau des relations contractuelles* »²⁶. Les principes de la théorie se basent sur les relations liant un mandant (principal), et un ou des mandataires (agents), leur procurant une quelconque tâche à effectuer en son nom (voir le schéma ci-dessous).

Figure.6. La relation d'agence



Source : M.Darbelet, L.Izard et M.Scaramuzza, op.cit, p382.

Dans le cas de la firme, les actionnaires procurent le pouvoir de gestion aux dirigeants, qui doivent agir dans le but de maximisation de la valeur actionnariale. Cependant, le mandataire peut agir dans son intérêt personnel au détriment de son mandant, ayant ainsi un comportement d'opportunisme. Dans le cas du dirigeant, il peut porter son choix vers des projets rentables à court terme, afin de maximiser la richesse, et servir sa réputation, ce qui est considéré comme un comportement opportuniste. Ce dernier s'agence avec la manipulation des informations, notamment, s'il existe une asymétrie d'informations entre managers et actionnaires, ou un manque de transparence dans l'information et la communication.

²⁵ H.BOUSSADIA, op.cit, p14.

²⁶ M.DARBELET, L.IZARD et M.SCARAMUZZA, op.cit, p382.

Les auteurs proposent un modèle humain, le modèle REMM (l'individu ingénieux, évaluateur et maximisateur)²⁷, d'où émergent les conflits d'agence. Les auteurs soumettent les sources de conflits suivantes :

- **L'objet d'investissement**

Les dirigeants orientent leurs choix d'investissement, non pas vers l'intérêt de l'entreprise, mais vers l'intérêt individuel de richesse et de notoriété.

- **La notion du risque**

Les actionnaires sont plus sensibles quant au risque par rapport aux dirigeants, car ces derniers investissent en capital humain, et les actionnaires investissent en capital financier, ainsi en cas de risque, ils peuvent opter pour la diversification du portefeuille pour y faire face.

- **Le choix d'investissement**

Les dirigeants choisissent une stratégie d'investissement à court terme, étant donné qu'ils sont liés à l'entreprise par un mandat, à durée déterminée, quant aux actionnaires, ils y sont liés par des titres, à durée indéterminée (sauf en cas de cession), ils peuvent aussi choisir une stratégie de croissance interne pour maintenir leurs places au sein de la direction et renforcer leurs pouvoirs, voire même, accroître leurs rémunérations, ils peuvent aussi choisir une stratégie de diversification, afin de réduire leurs risques managériaux, ce qui peut les conduire à investir dans un secteur hors le domaine d'activité de l'entreprise.

- **Le hasard moral et la sélection adverse**

Le principal ne peut évaluer l'effort de son agent, et ne peut bien définir les conditions du contrat qui l'unit avec son agent.

La relation agent/principal a des coûts appelés « les coûts d'agence » et sont les suivants:

- Les coûts de surveillance de la conformité des décisions de l'agent par rapport aux intérêts de son principal ;
- Les coûts de dédouanement, ce sont les frais générés de l'agent pour prouver sa « bonne foi » au principal, comme les frais de publicité ;
- La perte résiduelle, ce sont les frais dus à la rupture du mandat, suite à l'insatisfaction du principal à l'égard de son agent.

Les actionnaires visent à minimiser ces coûts, à travers, la mise en place de systèmes incitatifs et disciplinaires, c'est pour cet intérêt que la GE a émergé, afin d'arriver à :

- Converger les intérêts des actionnaires/dirigeants en incitant les dirigeants à servir l'intérêt des actionnaires ;
- Améliorer la transparence et réduire l'asymétrie d'informations.

La théorie de l'agence regroupe deux courants : la théorie normative et la théorie positive. La première se limite aux conflits d'intérêts entre principal/agent et la seconde y introduit les mécanismes de contrôle.

²⁷ M.ECHKOUNDI, « Le renouveau de la gouvernance d'entreprise. Vers une prise en compte des parties prenantes », *La revue de l'Économie & de Management*, n°7, 2008, p10.

2.1.La théorie normative

Les principes de cette théorie visent à réduire les risques de divergences entre mandant/mandataire, en cherchant des résolutions à travers l'établissement de contrats optimaux, et des solutions d'équilibre sous un angle de « bien-être », ainsi que des dispositifs pour minimiser les coûts d'agence. A cet effet, Eisenhard propose les stratégies suivantes²⁸ :

- Prévoir un emploi simple afin que les comportements des agents soient facilement repérables ;
- En cas d'emploi complexe, il faudra prévoir un système d'information efficient afin de mieux contrôler l'agent ;
- En cas d'emplacement dans un emploi qui existait auparavant, il faudra prévoir la même stratégie précédente avec des mécanismes de contrôle simples tels que les bénéfices.

2.2.La théorie positive

Cette théorie est sous-jacente de la théorie de l'agence, elle comprend les mêmes principes, mais en s'intéressant aux formes organisationnelles comme modes de résolution de conflits. Ainsi, pour mieux remédier à la convergence d'intérêts des actionnaires et dirigeants, la théorie propose la mise en place des mécanismes : les mécanismes internes et les mécanismes externes (voir chapitre II)²⁹.

La critique faite à cette théorie, c'est qu'elle restreint la firme dans le contexte contractuel, la réduisant ainsi à « un nœud de contrats ».

Globalement, la théorie de l'agence est revendiquée par certains économistes, à l'image de Freeman qui critique les principes fondateurs de la théorie, se limitant ainsi aux conflits entre actionnaires et dirigeants, sans pour autant prendre en considération les conflits avec les autres parties prenantes. Dans cette optique, une nouvelle approche apparaît, celle de la gouvernance partenariale qui s'intéresse aux intérêts des autres parties prenantes (voir en aval).

3. La théorie des coûts de transaction

Le père fondateur de cette théorie est Williamson (1985), et chef de file du courant néo-institutionnaliste. Le choix de la dénomination de la théorie « coûts de transactions », revient aux contrats liant l'entreprise au dirigeant (transactions) et les coûts y afférant. Cette théorie se rapproche de celle des droits de propriété, dans la mesure où, elle se base sur l'aspect contractuel de la firme.

Williamson s'inspire de Coase, qui explique que les coûts d'utilisation de marché sont à l'origine de l'apparition de la firme, i.e. l'indicateur qui organise les transactions aux marchés est le prix, et ceci a un coût. En cas d'inefficacité de cet indicateur, il est recommandé de faire recours à d'autres arrangements comme vecteur de transaction.

La théorie se réfère à celle de la firme managériale, qui sépare la production de la gestion, ainsi que cette dernière et la propriété. Cette théorie introduit la notion d'actif spécifique, un ensemble d'expériences, de savoirs-faires et de connaissances : « *en référence au degré avec lequel un actif peut être redéployé pour un autre usage ou par d'autres utilisateurs sans perte*

²⁸ H.BOUSSADIA, op.cit, p20.

²⁹ Ibid, p20-21.

de sa capacité de production », (Williamson, 1985). Selon la doctrine de Williamson, plus les activités de l'entreprise sont complexes, plus c'est coûteux pour le propriétaire d'exercer lui-même la gestion de l'entreprise. Selon l'auteur, il s'agit de « faire » ou de « faire faire », c'est-à-dire, qu'il serait efficient de confier la gestion à une entité spécifique (des salariés), laissant aux propriétaires la tâche de contrôle de cette entité, ainsi que les décisions stratégiques³⁰.

Selon l'auteur, « les coûts de transaction constituent l'équivalent économique des frictions dans les systèmes physiques », et ils sont segmentés en: coûts ex ante liés à l'établissement du contrat et coûts ex post liés à l'administration du contrat³¹.

- **Les coûts ex ante (précontractuels)** : ce sont les suivants :
 - Les coûts de rédaction ;
 - Les coûts de négociation ;
 - Les coûts de garantie d'un accord.
- **Les coûts ex post (post-contractuels)** : ce sont les suivants:
 - Les coûts générés par l'application de clauses inadaptées éloignant ainsi le contrat de son but initial ;
 - Les coûts de marchandages occasionnés lors de corrections des écarts ;
 - Les coûts de fonctionnement des structures de gouvernance prévues pour résoudre les conflits et coûts d'établissement d'engagements sûrs.

Pour mieux expliquer la théorie, Williamson a présenté un tableau (voire ci-dessous), rassemblant les différentes transactions effectuées par la firme.

Tableau 6 : Caractéristique des actifs

Fréquence des transactions	Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
Occasionnelle	Achat d'équipements standards	Achat d'équipements sur commande	Construction d'une usine
Récurrente	Achat de matériaux standards	Achat de matériaux sur commande	Transfert spécifique en site de produits intermédiaires à travers des étapes successives

Source : WILLIAMSON (1994).

Freeman et Viswanathan (1989) consolident l'idée de Williamson sur l'actif spécifique, concernant sa réutilisation à des fins autres que celles qui étaient prévues³².

La théorie repose sur deux hypothèses³³ :

- La rationalité limitée ; c.à.d. que l'individu ne peut être rationnel au point d'anticiper les aléas, ceci impose aux entreprises de conclure des contrats incomplets, i.e. avec des mesures de contrôle et de surveillance en cours du contrat et ex post ;
- L'opportunisme des dirigeants.

³⁰ K.TOURI et Y.MADOUCHE, op.cit, p8-9.

³¹ Y. PESQUEUX et al, « 1. Gouvernance et « moment libéral », *Gouvernance et privatisation*, Paris, Presses Universitaires de France, «La Politique éclatée», 2007, p27.

³² K.TOURI et Y.MADOUCHE, ibid., p9.

³³ M.ECHKOUNDI, op.cit, p7.

La rationalité, l'opportunisme et l'actif spécifique représentent les indicateurs de détermination des coûts de transaction. Toutefois, ces indicateurs sont qualitatifs et difficile à quantifier.

Selon l'auteur qui considère l'entreprise comme un « arrangement contractuel », les avantages à tirer des coûts de transaction, sont la minimisation des coûts de règlement des litiges et conflits (puisque les transactions se font à l'intérieur de la firme et pas sur le marché qui nécessite le recours aux tribunaux en cas de litige), et permet une flexibilité en cas d'environnement incertain³⁴.

En d'autres termes, la doctrine de Williamson, se résume aux coûts résultant du contrat liant l'entreprise au dirigeant, l'auteur préconise de consacrer une transaction à part entière pour l'emplacement du dirigeant au sein de la direction. Or, l'auteur a omis de traiter l'hierarchie et la relation dirigeant/propriétaire.

Palpacuer (2006) a synthétisé les formes organisationnelles dans « un esprit de la gouvernance » sous trois modèles³⁵ :

- **Le modèle financier**, il représente une microanalyse des transactions qui concernent le financement ou l'autofinancement, l'endettement, la disponibilité de la liquidité, le contrôle des actionnaires sur les dirigeants, etc. ;
- **Le modèle du consensus**, selon Pesqueux (2007), ce modèle apparaît dans le but de « légitimer la perspective du volontarisme managérial sur la base de la référence à des 'parties prenantes' » ;
- **Le modèle de gestion des contradictions**, il traite des confusions qui peuvent faire face aux décisions managériales, par exemple, opter soit, pour l'innovation ou la stabilité.

Fama (1990), a généralisé l'idée de Williamson sur l'ensemble des contrats établis par l'entreprise, sur ce fait, la structure des coûts s'élargit en introduisant d'autres coûts résultant de la conclusion de contrats³⁶.

Les théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise visent un même objectif : rallier les divergences, néanmoins, chaque théorie a cerné un objet précis et a omis d'autres objets, ce qui a suscité d'autres recherches et ainsi d'autres théories sont apparues. Le tableau suivant résume les principales idées de ces théories.

Tableau 7: récapitulatif des théories

	Précurseurs	Objet de la théorie	Avantages	Lacunes	Point commun
Théorie des droits de propriétés	Demsets et Alchian	La propriété de l'actif et les individus propriétaires de cet actif	Définir les droits des individus sur la propriété des actifs	Ignorance du principe d'hierarchie	La firme « un nœud de contrat »
Théorie de l'agence	Jensen et Meckling	Problème principal/agent	Réduire les coûts d'agence	Ignorance des autres parties prenantes	
Théorie des coûts de transaction	Williamson	Contrats liant dirigeants/firme	Déterminer les coûts de transaction	Omission des autres contrats de la firme	

Source: conception de l'auteur.

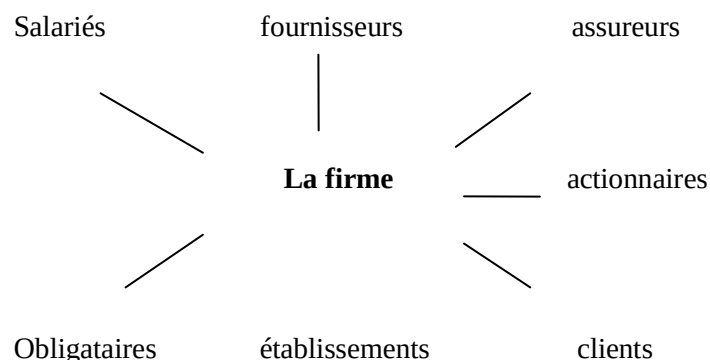
³⁴ Ibid., p8.

³⁵ Y.PESQUEUX, op.cit, www.cairn.info/gouvernance-et-privatisation--9782130559443-page-13.htm. Consulté le 04/05/2016.

³⁶ K.TOURI et Y.MADOUCHE, op.cit, p9.

Un courant émerge des trois théories citées ci-dessus, qui considère la firme comme « un nœud de contrats », apparu en 1972, dans un article publié par Alchian et Demsets, intitulé « Production, Information Costs, and Economics Organisation », donnant à ces théories l'appellation des « théories contractuelles ». Ces auteurs considèrent le marché comme un système incitatif le plus favorable. En effet, le marché permet de déterminer la productivité individuelle, or, l'entreprise ne peut déterminer la productivité individuelle de chaque membre travaillant au sein d'une équipe, car le résultat de l'équipe n'est pas la somme des contributions égales des membres, et par effet de synergie, le résultat de l'équipe peut être supérieur aux résultats des membres travaillant séparément. Par ailleurs, quand le marché ne peut assurer la production en équipe, la firme devient alors un système de mesure de performance individuelle et d'incitation, c'est dans ce contexte que l'entreprise est considérée comme une structure contractuelle³⁷.

Figure.7. La firme comme nœud de contrats



Source: BAUDRY, 2003

D'après la figure ci-dessus, la firme contracte avec des individus ayant différentes qualités, par le biais d'un même agent, de même que dans un marché, chaque individu doit négocier des contrats avec chaque individu, créant ainsi une relation d'agence où le dit « principal » confie une tâche à un dit « agent » pour agir dans son intérêt.

Section 3 : Les théories novatrices

Le concept de gouvernance d'entreprise évolue en fonction des événements économiques universels, dans cette optique, les théories classiques de la GE ont été revisitées, et d'autres théories ont succédé, telles que la théorie de l'enracinement, la théorie des parties prenantes ou les théories cognitives.

1. Les théories alternatives (les théories du dirigeant)

Les théories alternatives s'intéressent principalement au dirigeant, contrairement aux théories fondatrices basées sur les contrats, en ayant pour objectif la minimisation des coûts de contrats, celles-ci reposent sur le comportement de l'individu. Ces théories sont principalement la théorie de l'enracinement et la théorie de l'intendance.

1.1. La théorie de l'enracinement

La théorie de l'enracinement intervient vers la fin des années 1980, par Shleifer et Vishny

³⁷ M.ECHKOUNDI, op.cit, p.8-9.

(1989). Cette théorie s'intéresse fondamentalement au dirigeant opportuniste, jadis étudié. Le dirigeant étant négligé dans les théories comportementales, celles-ci s'y intéressent particulièrement.

Du point de vue des théories, Charreaux (2015) a classé le comportement du dirigeant sous deux angles qui sont les suivants³⁸ :

- **Le comportement passif**, le rôle du dirigeant, dans les théories contractuelles, était limité à la fonction de production, de contrôle de l'équipe dirigeante, pour le compte de l'actionnaire ;
- **Le comportement actif**, le comportement du dirigeant est pris en considération par les théoriciens, c'est l'objet de cette théorie.

L'enracinement se manifeste, lorsque le dirigeant incompetent se maintient à la tête de la direction de l'entreprise, malgré les résultats de sous performance qu'il a réalisés. Ce maintien, s'explique par un détournement des mécanismes de contrôle instaurés par le système de GE³⁹.

Sous l'optique de la théorie de l'agence, l'enracinement s'explique par le contournement de l'agent des mécanismes de contrôle installés par son principal, en vue de bénéficier des avantages individuels⁴⁰.

Cependant, le dirigeant n'est pas le seul responsable de l'enracinement, selon Pigé (1998), les actionnaires ont eux aussi une part de responsabilité, due à⁴¹ :

- La défaillance du système de contrôle ;
- Coûts liés à la révocation du PDG, i.e. les actionnaires perdent le réseau relationnel tissé par le dirigeant ;
- L'absence de l'information pertinente et en temps opportun, pour les administrateurs et les actionnaires.

Pourquoi le dirigeant veut s'enraciner au sein de la direction ?

Les raisons qui poussent le dirigeant à s'enraciner sont les suivantes⁴² :

- Augmentation de la rémunération;
- Avoir un espace plus discrétionnaire dans le choix de la stratégie de l'entreprise.

Comment ?

Le dirigeant opportuniste s'enracine, par le biais du choix d'investissement, i.e. en choisissant des investissements rentables pour ses formations et ses expériences individuelles, sans pour autant se soucier de la rentabilité de l'investissement pour l'entreprise⁴³.

Dans ce contexte, Charreaux (1996) propose une classification des stratégies d'enracinement⁴⁴ :

³⁸ G.CHARREAUX, « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Revue française de gestion*, n° 253, 2015/8, pp192-194.

³⁹ K.TOURI et Y.HAMADOUCHE, op.cit, p17.

⁴⁰ Id.

⁴¹ H.BOUSSADIA, op.cit, p27.

⁴² K.TOURI et Y.HAMADOUCHE, ibid., p17.

⁴³ Id.

⁴⁴ H.BOUSSADIA, ibid., pp27-29.

- **Enracinement et investissements spécifiques (idiosyncratiques) aux dirigeants**

Cette stratégie vise à choisir les investissements en fonction de la spécialité du dirigeant, c'est-à-dire que seul le dirigeant maîtrise, de telle sorte que l'actionnaire devient dépendant du dirigeant et ce dernier sera difficile à évincer, d'après Charreaux (1996) : « *la politique d'enracinement a deux effets négatifs, elle conduit d'une part, à une politique d'investissement sous-optimale -la valeur de l'entreprise est inférieure à ce qu'elle serait sans un tel comportement des dirigeants- et d'autre part, à un transfert de richesse des actionnaires au profit des dirigeants.* » ;

- **Enracinement et information**

Etant donné que le dirigeant dispose de l'ensemble des ressources matérielles et immatérielles, y compris les ressources informationnelles, il peut donc manipuler l'information librement, créant ainsi une asymétrie d'information, qui peut, par la suite, dysfonctionner le système de contrôle, ce qui facilite l'enracinement du dirigeant ;

- **Enracinement et contrôle des ressources**

Limiter la dépendance envers les pourvoyeurs de fonds, qui représentent un mécanisme de contrôle (voir en aval) en assurant une certaine productivité au sein de l'entreprise, de telle sorte qu'il sera difficile de réaliser la même, parallèlement, faire en sorte d'assurer une capacité d'autofinancement et privilégier l'actionnariat dispersé ;

- **Les réseaux relationnels**

Lors de son mandat, le dirigeant traite avec les différentes parties prenantes de l'entreprise, il crée ainsi diverses relations, qu'elles soient formelles ou informelles, cependant, le dirigeant se focalisera sur ces dernières, de ce fait, l'enracinement du dirigeant dépendra de la qualité des relations qu'il entretient.

Ces investissements ont des conséquences positives sur le dirigeant qui devient rapidement⁴⁵ :

- Plus indispensable ;
- Difficile à remplacer.

Le dirigeant peut, en outre, créer une position préférentielle, par le biais du contrat le liant à l'entreprise, c'est-à-dire, en introduisant des clauses dans le contrat qui empêchent son éloignement de la direction⁴⁶. Ceci permet au dirigeant de réaliser les objectifs cités ci-avant.

Que faire ?

Pour remédier à l'enracinement du dirigeant, il est recommandé de renforcer les mécanismes de contrôle, c'est ce que développent tout de Alexandre et Pacquerot (2000) : « *la compétence et la motivation des contrôleurs améliorent leur perception des comportements opportunistes de l'équipe managériale, mais leur indépendance à l'égard des dirigeants conditionne l'application de sanction en cas de comportements déviants.* »⁴⁷. En outre, les théoriciens proposent une stratégie de repositionnement riche en diversification.

⁴⁵ K.TOURI et Y.HAMADOUCHE, op.cit., p17.

⁴⁶ Id.

⁴⁷ H.BOUASSADIA, op.cit, p25.

Ainsi que d'accorder une importance particulière aux mécanismes de contrôle, et une politique de rémunération des dirigeants⁴⁸.

L'enracinement est défini par l'intention du dirigeant à ne pas vouloir quitter l'entreprise, ceci étant considéré comme un comportement d'opportuniste, or, ce comportement peut avoir d'autres intentions que de vouloir s'enraciner, à contrario, il peut profiter de l'espace discrétionnaire, pour faire des choix d'investissement spécifiques, dans le but de soigner sa réputation, pour ensuite, quitter l'entreprise actuelle afin de s'installer dans une autre.

Dans ce constat, Charreaux (2015) avance que le comportement opportuniste du dirigeant au profit de sa carrière, peut avoir deux types⁴⁹ :

a. Carrière interne

Dans ce cas, le dirigeant vise à faire carrière au sein de son entreprise actuelle, donc, il optera pour l'enracinement ;

b. Carrière externe

Dans ce cas, le dirigeant ne vise pas à s'enraciner, mais plutôt à soigner sa réputation sur le marché des dirigeants, en matière de compétences managériales (stratégie réputationnelle), dans le but de quitter l'entreprise actuelle.

D'après l'analyse de Hirshleifer, le dirigeant réalise cet objectif, en profitant de son espace discrétionnaire, pour accroître son pouvoir de négociation, en optant pour des investissements qui servent sa réputation managériale et sa rémunération, au premier rang, en conséquence, le choix est probablement sous-optimal. Selon le même auteur, le dirigeant réalise cette politique d'investissement en manipulant l'information, à cet effet, il existe trois types de manipulation :

- Amélioration des indicateurs de performance à court-terme ;
- Favoriser les nouvelles favorables au détriment de celles qui sont défavorables ;
- Imitation des dirigeants réputés, en copiant leurs décisions. Le cas échéant, éviter les comportements des dirigeants incompetents.

D'après Hirshleifer (1993), ce comportement n'est pas pour autant négatif, dans la mesure où, le dirigeant va favoriser l'intérêt des créanciers, au lieu des actionnaires, ce qui peut réduire les coûts d'agence avec cette catégorie de stakeholders, outre qu'il peut avoir un caractère incitatif.

Dans ce contexte, certains auteurs contestent la vision pessimiste à l'égard de l'enracinement, à l'instar de Castanias et Helfat (1992) ainsi que Zenou (2002), qui pensent que le comportement d'opportunisme peut avoir des conséquences bénéfiques pour l'entreprise, appelé par certains auteurs « le seuil optimal de l'enracinement ». Dans le but de s'enraciner, le dirigeant se focalise sur ses connaissances pour développer des compétences spécifiques, ce qui peut favoriser la création de la valeur⁵⁰.

⁴⁸ K.TOURI et Y.HAMADOUCHE, op.cit, p17-18.

⁴⁹ G.CHARREAUX, « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », op.cit, pp199-201.

⁵⁰ H.BOUSSADIA, op.cit, p29.

C'est ainsi que Charreaux (2015) a proposé une classification du comportement d'enracinement du dirigeant⁵¹ :

a. Enracinement s'opposant à l'efficacité

Dans ce cas, l'enracinement est perçu comme défavorable pour la firme, et se manifeste via les stratégies citées ci-dessus ;

b. Enracinement compatible avec l'efficacité

Les précurseurs de cette théorie analysent le comportement du dirigeant, à l'inverse de l'analyse des théories contractuelles, qui avancent que les dirigeants profitent des actionnaires, en se focalisant sur la maximisation de la rente managériale, au détriment de la création de valeur actionnariale. A contrario, cette théorie ne considère pas la prise de contrôle comme un mécanisme disciplinaire, destiné aux dirigeants non performants, mais plutôt pour « exproprier » les dirigeants performants aux autres firmes⁵², c'est-à-dire déposséder les concurrents des dirigeants performants, pour se les approprier elles-mêmes.

Cette théorie est basée sur la création de rente managériale, afin de rémunérer la compétence du dirigeant. Selon les auteurs, cette rente est liée au capital humain, qui contribue, en partie, au capital de l'entreprise (capital humain spécifique). Dans ce cas, le but de l'entreprise est de protéger ce capital, par conséquent, protéger le capital managérial du dirigeant. Cependant, l'entreprise est, en quelque sorte, entrain d'exproprier ces dirigeants.

De même que la valeur de la rente n'est pas déterminée via les marchés de prise de contrôle, mais plutôt par rapport aux projets rentables réalisés par le dirigeant. De telle façon à ne pas lutter contre l'opportunisme, mais à inciter les dirigeants à faire des choix stratégiques, dans le but de création de la richesse, sous condition d'être protégé contre l'expropriation.

Le tableau qui suit tente de comparer entre la théorie qui perçoit l'enracinement comme contraire à l'efficacité, et celle qui le perçoit comme compatible à l'efficacité.

Tableau 8: comparaison entre l'enracinement compatible avec l'efficacité et l'enracinement s'opposant à l'efficacité

Théories Points de divergence	Enracinement compatible avec l'efficacité	Enracinement s'opposant à l'efficacité
Détermination de la rente managériale	Projets rentables	Marchés des prises de contrôle
Conseil d'administration	Présence des administrateurs indépendants	Présence des dirigeants
L'intérêt de la GE	Protection du capital humain spécifique	Protection des actionnaires

Source: conception de l'auteure, inspirée de CHARREAUX (2015).

La présence des dirigeants au sein du conseil d'administration permet, selon Castanias et Helfat, de protéger le capital humain spécifique, à cet effet, au lieu de combattre l'enracinement, ils préconisent plutôt de rentabiliser l'investissement en capital managérial spécifique, cependant, les intérêts des actionnaires sont protégés, tout en préservant un espace discrétionnaire.

⁵¹ G.CHARREAUX, « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », op.cit, pp194-198.

⁵² Cette analyse a été déjà proposée par SHLEIFER et VISHNY, en 1988.

Pacquerot a dressé un tableau rassemblant les idées principales des théories TCT, la théorie d'agence et la théorie d'enracinement.

Tableau 9 : Cadres théoriques de l'agence, des coûts de transaction et d'enracinement

	TCT	AGENCE	ENRACINEMENT
Unité d'analyse	Transaction	Individu	Individu
Éléments explicatifs	La spécificité des actifs		- La spécificité des actifs et leur complémentarité au capital humain des dirigeants - L'asymétrie d'information
Coûts étudiés	Coûts de dysfonctionnement	Perte résiduelle	Perte résiduelle (pour les actionnaires et les différents partenaires de l'entreprise)
Mode de contrat	Ex post gouvernance	Ex ante alignement d'intérêts	Structure ex ante (mesures préventives et structure ex post (marché de l'emploi)

Source: PAQUEROT, 1996.

1.2. La théorie de l'intendance

Cette théorie s'intéresse au comportement positif du dirigeant, à l'opposé de la théorie précédente qui le considère comme étant « opportuniste », celle-ci le considère comme un « bon intendant », c'est-à-dire comme expert ou bon conseiller pour la prise de décision et le choix de la stratégie de l'entreprise.

Les leaders de cette théorie à l'instar de Donaldson (1997) l'ont fondé sur des bases psychologiques et sociologiques, réagissant ainsi, à la théorie de l'agence, qui considère la relation d'agence opposant l'agent au principal, comme défailante, en ce que le mandataire favorise son intérêt individuel au détriment de l'intérêt général de l'entreprise. Selon ces auteurs : *« les coûts d'agence ne constituent pas les seuls facteurs susceptibles d'expliquer l'impossibilité d'atteindre une performance supérieure. Il serait certainement judicieux d'intégrer à l'analyse d'autres éléments comme l'habileté des individus, leur niveau de connaissances, leurs effets d'apprentissage ainsi que leur degré d'information »*. En effet, tout de la théorie de l'agence ainsi que celle de l'enracinement, omettent les compétences du dirigeant et ne se focalisent que sur son comportement négatif. A contrario, cette théorie s'intéresse à la maximisation du bien être social.

Donaldson, Davis et Schoorman (1997) ont dressé un tableau qui oppose la théorie de l'agence à celle de l'intendance :

Tableau 10: comparatif synthétique entre les théories de l'agence et de l'intendance

	Théorie de l'agence	Théorie de l'intendance
Individu	Homo economicus	Besoins de réalisation
Comportement	Individualisme-opportunisme	Intérêt général (organisation)- coopération-altruisme
Motivation	Extrinsèque-économique-sécurité de l'emploi	Intrinsèque-apprentissage-réussite-épanouissement
Engagement	Distanciation avec l'organisation	Adhésion au projet organisationnel collectif
Mécanismes de gouvernance	Pouvoir institutionnel-coercition/récompense	Pouvoir personnel-respect compétence/savoir
Lien entre opérationnalité et contrôle	Séparation entre les organes de décision et de gestion	Processus décisionnels et opérationnels joints
Objectif	Contrôle de performance	Autonomie- facilité, inciter à l'innovation
Horizon de performance	Court terme	Long terme
Philosophie de gestion/environnement	Surveillance/environnement stable	Participative-autocontrôle- globale/environnement instable

Source: adaptation de DONALDSON, DAVIS et SCHOORMAN (1997)

Etant donné que les deux théories alternatives présentées ci-dessus analysent le comportement du dirigeant, objet d'opposition des deux théories, dans la théorie d'enracinement, le comportement du dirigeant traite sa face négative, et la théorie de l'intendance traite sa face propice. Le tableau qui suit synthétise les deux théories alternatives présentées ci-avant :

Tableau 11: comparaison entre la théorie de l'enracinement et la théorie de l'intendance

Théories Points de Divergence	Théorie de l'enracinement	Théorie de l'intendance
Comportement du dirigeant	Opportuniste	Bon intendant
Conception philosophique	Egoïste	Humaniste
Source du pouvoir du dirigeant	Organisationnel et contraignant	Individuel émanant de la personnalité et la reconnaissance des compétences

Source: conception de l'auteur.

En outre, la théorie s'oppose à la mise en place de mécanismes de contrôle, les considérant comme une entrave à la capacité d'innovation du dirigeant. Dans ces conditions, le dirigeant agit en plein épanouissement, car dégagé des limites contraignantes, il laisse place à sa créativité et stimule ses compétences. Ceci contribue à la convergence des intérêts de l'ensemble des parties prenantes y compris ceux de l'entreprise, ce qui crée une relation « fusionnelle » entre le dirigeant et l'entreprise⁵³.

En effet, l'analyse faite ci-dessus rappelle les deux leviers de la firme, le levier cognitif et le levier disciplinaire, le premier représente l'ensemble des ressources non-financières (connaissances et compétences) qui permettent à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel, le deuxième représente le système incitatif. Ces deux leviers peuvent faire l'objet d'indicateurs de performance. Selon les adeptes de l'approche cognitive, une entreprise est performante lorsqu'elle possède des ressources efficaces et elle les emploie avec efficacité, cependant, pour les partisans de l'approche disciplinaire, l'entreprise est jugée performante lorsqu'elle adopte des mécanismes de contrôle efficaces, une approche influencée par les théories contractuelles (voir ci-dessous), néanmoins, le système incitatif peut entraver l'innovation et la créativité, un équilibre entre les deux leviers est favorable pour l'entreprise, dans ce contexte, Charreaux (2009) avance que la création de valeur repose sur : « ...une bonne capacité cognitive, une incitation suffisante pour les acteurs de l'entreprise et une surveillance assez efficace pour éviter les pertes de valeur. »⁵⁴

2. Les théories de l'approche cognitive et partenariale

Le concept de gouvernance d'entreprise a évolué avec l'évolution de la firme, d'autres approches sont apparues telles que l'approche cognitive et l'approche partenariale ou pluraliste, donnant naissance, aux théories cognitives et à la théorie des parties prenantes.

2.1. Les théories cognitives

L'approche contractuelle de la gouvernance d'entreprise, réduisant la firme à un nœud de

⁵³ K.TOURI et Y.HAMADOUCHE, op.cit, p20.

⁵⁴ G. CHARREAUX, « Concilier finance et management. Un problème d'architecture organisationnelle », *Revue française de gestion*, n° 198-199, 2009/8, p345-346.

contrats, a été critiquée par les théoriciens, subséquemment, l'approche cognitive est apparue comme réaction aux lacunes des théories contractuelles, qui ont pour objectif la réduction des coûts d'agence, or, les théories cognitives analysent la création de valeur.

Les théories cognitives reposent sur le principe de connaissance, en séparant la notion de connaissance et celle de l'information, deux notions souvent confondues dans l'approche contractuelle, induisant ainsi à l'asymétrie d'information, dans cette analyse Madhok (1996) avance que : *« l'information et la connaissance sont au cœur du design organisationnel parce qu'elles résultent de problèmes contractuels d'incitation. »*. De même que l'approche contractuelle considère l'interprétation de l'information comme identique par l'ensemble des agents de la firme, or, l'approche cognitive considère que l'information est interprétée différemment par l'ensemble des agents⁵⁵.

L'adoption de l'approche cognitive représentée par l'ensemble des compétences et connaissances, nommée « biais cognitif », ou selon l'approche de Charreaux « orientation cognitive ». La théorie cognitive est probablement génératrice de gains, en contre partie, elle entraîne certains coûts à l'entreprise, c'est ce que développe Charreaux (2005) en introduisant les notions de coût et de gain, en définissant ce dernier comme étant : *« ...un supplément de valeur dû à l'apport de compétences par les différentes parties prenantes... »*. D'ailleurs, l'auteur a même préconisé l'emploi du terme « gain de compétences » au lieu du terme « cognitif », en soulignant que la source de ces compétences est l'apport des connaissances des parties prenantes⁵⁶.

En ce qui concerne, « les coûts cognitifs » ou selon l'appellation de Charreaux (2005) « les coûts d'agence de compétences », ils diffèrent des coûts d'agence traditionnels, issus des conflits d'intérêts entre les parties prenantes, ceux-ci résultent des divergences entre leurs différentes compétences. Par exemple, la participation au capital diffère d'un apporteur en industrie par rapport à un apporteur en numéraire ou en nature, car son apport est intangible, de même pour, les actionnaires majoritaires et les actionnaires minoritaires, ainsi que les salariés et dirigeants, les fournisseurs et les clients, ...etc.⁵⁷.

Ces divergences peuvent influencer les décisions stratégiques, dans la mesure où, chaque partie prenante a une vision différente de celle de l'autre, fondée sur ses propres connaissances, ce qui peut faire l'objet de conflits d'intérêt, induisant des coûts d'agence. Cependant, l'approche cognitive prend en considération les divergences entre les bases de connaissances et d'apprentissage des différentes parties prenantes, ainsi que les différents modes de résolution adaptables à chaque partie prenante⁵⁸.

Dans ce contexte, l'objectif du système de GE servira à maximiser les gains de compétences, tout en minimisant les coûts d'agence de compétences. Alors que pour arriver à réduire ces coûts, la firme devra opter pour une stratégie visant à converger les asymétries entre les parties prenantes, ce qui réduira la variété de connaissances et compétences au sein

⁵⁵ K.TOURI et Y.HAMADOUCHE, op.cit, p21.

⁵⁶ G.CHARREAUX, « pour une gouvernance d'entreprise "comportementale" une réflexion exploratoire », *revue française de gestion*, n°157, avril 2005, p229.

⁵⁷ Id.

⁵⁸ Id.

de la firme, par conséquent, elle sera privée de l'innovation et la créativité des parties prenantes⁵⁹.

Par ailleurs, les théories cognitives regroupent différentes théories telles que:

- Les théories des ressources stratégiques ;
- Les théories évolutionnistes ;
- Les théories comportementales.

2.1.1. Les théories des ressources stratégiques

Les précurseurs de cette théorie opinent que la performance de la firme dépend des ressources, de leur disponibilité et l'efficacité de leur emploi, à condition qu'elles soient rares, limitées ou spécifiques, pour permettre à la firme de lui offrir un avantage compétitif organisationnel.

Selon Conner et Prahalad (1996), la théorie des ressources est perçue comme une théorie complémentaire de l'approche opportuniste de la TCT, qui analyse la firme comme étant des ressources (connaissances) individuelles imposant des mécanismes de contrôle⁶⁰.

Hart (1995) a tenté de cataloguer les ressources de la firme comme suit⁶¹ :

- Les capacités internes de la firme ;
- Les facteurs environnementaux ;
- La diversification des produits ;
- Les coûts de production ;
- Les décisions temporelles et le degré d'engagement sur un marché ;
- Les compétences liées directement au métier ;
- La prise en compte des ressources naturelles (prévention de la pollution), et du développement durable ;
- Prise en compte de l'ensemble des stakeholders.

2.1.2. Les théories évolutionnistes

Dans la mesure où les théories cognitives s'intéressent à l'aspect d'apprentissage, les connaissances acquises par les individus ne peuvent être statiques, dans la crainte de se voir obsolètes, ces connaissances doivent être en mesure de faire face aux mutations de l'environnement, c'est ce que préconise cette théorie, qui recommande l'innovation. D'après Yildizoglu : « *La croissance ne peut être vue comme une convergence vers un état régulier, mais comme la transformation structurelle des sociétés, impliquant une articulation spécifique des forces économiques avec le cadre institutionnel et la dynamique technologique. Même dans une vision partielle, ce qui détermine la dynamique du système est l'articulation de ses divers éléments : l'évolution des parts de marchés des firmes dans les industries, du fait des forces de concurrence ; celle des parts des différents secteurs dans l'utilisation de la main d'œuvre et l'attraction du capital ; celle des compétences dont certaines deviennent obsolètes du fait des innovations radicales, tandis que de nouvelles compétences deviennent essentielles.* »⁶².

⁵⁹ G.CHARREAUX, « pour une gouvernance d'entreprise "comportementale" une réflexion exploratoire », *ibid.*, p229.

⁶⁰ K.TOURI et Y.MADOUCHE, *op.cit*, p22.

⁶¹ *Id.*

⁶² M.YILDIZOGLU, « Approche évolutionniste de la dynamique économique », Cahiers du GRETHA n° 2009-16.

2.1.3. Les théories comportementales

Ces théories dérivent du courant cognitif, étant donné que ce courant repose sur les connaissances et les compétences qui permettent d'élaborer les stratégies, ces connaissances et compétences conçues à partir de schémas mentaux, basés sur les idéologies, les mœurs et les croyances de l'individu.

Dans ce constat, Charreaux (2005) considère que les coûts et les gains de compétences de la théorie cognitive, ont une dimension comportementale associée à la notion d'orientation cognitive, d'ailleurs, selon cet auteur, le rôle de la GE dans ce cas est de *«faire prendre conscience de ces orientations plus ou moins explicites, par exemple, des schémas mentaux qui sous-tendent les stratégies de reconcentration sur le cœur de métier.»*⁶³.

Selon la théorie, les décisions des parties prenantes de la firme reposent sur des biais comportementaux, tel l'exemple repris par Charreaux (2005) sur la rémunération du dirigeant et ses conséquences comportementales, en cas d'augmentation de la rémunération, le dirigeant serait en surconfiance, c'est ce qui pourrait avoir des conséquences sur les biais émotionnels de certaines parties prenantes (envie, jalousie, etc.), les choix stratégiques peuvent faire l'objet d'erreur de raisonnement, le rôle de la GE, dans ce cas, est de protéger le dirigeant contre ce type d'erreurs, par le biais des mécanismes de contrôle, particulièrement, le conseil d'administration, qui a pour rôle de surveiller la direction⁶⁴.

En outre, la théorie revoie les mécanismes de gouvernance d'entreprise, et préconise l'instauration de nouveaux mécanismes, la presse, par exemple, a une influence importante sur la dimension comportementale, la presse financière oriente le dirigeant vers une approche actionnariale, par contre la presse sociale conduit le dirigeant à adopter la RSE. De même que le droit, par son rôle contraignant, peut élever les coûts de certaines options, comme il peut contribuer à orienter vers certaines solutions, au moyen de son rôle d'habilitant. Le paternalisme permet de protéger certaines parties prenantes contre les effets néfastes des décisions managériales, mais permet tout aussi de créer un environnement innovant et créatif⁶⁵.

De même, la formation est aussi perçue comme un mécanisme de gouvernance, étant donné qu'elle influence les orientations stratégiques des dirigeants, c'est le cas du modèle américain, orienté vers la perspective actionnariale, due à l'influence de la finance dans les enseignements de gestion des dirigeants. Dans ce cadre, les cours boursiers ont accordé autant d'importance à la valeur actionnariale au détriment des systèmes incitatifs⁶⁶.

Par ailleurs, l'apport de l'approche cognitive se manifeste par le rapprochement entre les notions de la finance et celles de la gouvernance d'entreprise, et également celles des autres sciences de gestion. Ainsi qu'elle rapproche entre les notions d'efficacité et de légitimité dans le cadre de l'équité qui est primordialement un biais comportemental⁶⁷.

⁶³ G.CHARREAUX, « pour une gouvernance d'entreprise "comportementale" une réflexion exploratoire », op.cit, p230.

⁶⁴ Ibid., p228-230.

⁶⁵ Id.

⁶⁶ Ibid., p231.

⁶⁷ Ibid., p234.

2.2. La théorie des parties prenantes

La théorie dite « shareholders theory » considère les conflits d'agence entre actionnaires/dirigeants, et la protection des prérogatives des actionnaires, comme le centre des intérêts de la gouvernance d'entreprise, en épargnant ainsi les autres stakeholders, qui ont eux aussi des intérêts avec la firme pouvant être objet de conflits. Dans ce contexte, la théorie des parties prenantes, ou selon la terminologie anglaise « stakeholders theory »⁶⁸, est apparue pour apporter des solutions pour résoudre les lacunes de la théorie précédente.

Dans ce même ordre d'idées, les conditions qui ont contribué à l'apparition de la théorie des parties prenantes, sont les limites de la théorie de l'agence qui se résument, selon Saout (2011) sous deux grands axes⁶⁹ :

2.2.1. Divergences des parties prenantes

Tout de la théorie de l'agence et celle des droits de propriété sont considérées comme des théories contractuelles, fondées sur la liberté des agents à contractualiser, cependant, la théorie des parties prenantes prend en considération que certaines stakeholders sont liées, involontairement, à l'entreprise, ce qui induit à une asymétrie d'information entre ces « parties subissantes » et l'entreprise.

2.2.2. Déséquilibre des marchés

Selon la théorie d'agence, les marchés sont considérés comme régulateurs des contrats, voire, un mécanisme disciplinaire, puisqu'une incompetence quelconque implique systématiquement l'exit du marché.

D'après Jones et Hills (1992), les précurseurs de la théorie des parties prenantes, les marchés sont déséquilibrés à long terme, ce qui induit à une inégalité de dépendance des parties prenantes au management, i.e. face à un avenir incertain, la crainte de la partie prenante des conséquences incertaines du fait de quitter l'entreprise accroît sa dépendance envers l'entreprise, ce qui mettra cette dernière en position de force.

La théorie est considérée comme une théorie mainstream de la firme⁷⁰, dans la mesure où elle élargit le concept de la GE, qui se limitait à la création de valeur actionnariale, un concept purement financier, ainsi qu'aux intérêts des actionnaires, vers une vision partenariale, qui englobe l'ensemble des stakeholders. Dans cette optique, Freeman (1984) a remplacé le terme de « shareholders » par celui de « stakeholders », afin d'élargir la vision de la GE⁷¹.

La théorie étudie les gains et les coûts d'agence, les premiers résultent de l'apport des compétences des parties prenantes, et les seconds sont issus des conflits d'intérêts entre les actionnaires et les autres partenaires de la firme⁷². Dans cette perspective, la firme est perçue comme une entité collective, productive, à la fois d'externalités positives (création d'emploi), et négatives (pollution). Ceci donne à la gouvernance d'entreprise une vision pluraliste, qui

⁶⁸ M.ECHKOUNDI, op.cit, p11.

⁶⁹ G. SAOUT, « L'entreprise des Parties Prenantes (PP) : un paradoxe théorique », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 6, 2011/1, p29.

⁷⁰ Id.

⁷¹ Ibid., p30.

⁷² G.CHARREAUX, « pour une gouvernance d'entreprise 'comportementale' une réflexion exploratoire », op.cit, p227.

prend en compte les divers objectifs de la firme, pour ne pas se limiter à la maximisation de la richesse⁷³.

En outre, la théorie des parties prenantes peut être considérée comme une extension de la théorie de l'agence, qui s'intéresse aux conflits principal/agent, essentiellement, s'agissant de la relation actionnaire/manager, une catégorie précise des PP. C'est ce qui a mené Jones et Hills (1992) à proposer une nouvelle théorie dite « théorie d'agence des parties prenantes », qui est au centre du management, apportant une théorie des organisations à part entière, créant ainsi une relation actionnaires/parties prenantes⁷⁴, où le rôle du dirigeant est de prendre des décisions, qui servent l'ensemble des stakeholders.

Saout (2011) avance, dans l'un de ses travaux, que: « *la firme apparait comme un nœud de contrats bilatéraux de type partie prenantes-management* ». Tandis que certains auteurs, tels que Laffont et Martimort (1997), considèrent la firme comme un ensemble de contrats multilatéraux, dans la mesure où, elle conclut des contrats avec plusieurs parties prenantes, ces contrats sont perçus, du point de vue de la théorie de l'agence, comme une relation entre principale (stakeholder) et l'agent commun (dirigeant)⁷⁵.

D'après Saout (2011), il existe une interaction entre les actionnaires, qui offrent une rémunération aux dirigeants, et le management qui offre ses services de contrôle, par le biais des mécanismes incitatifs et est à son tour sujet de surveillance. Il est considéré comme un arbitre des intérêts de l'ensemble des parties prenantes, cet arbitrage dépend du pouvoir exercé par la partie prenante concernée sur le management, sous le contrôle des actionnaires⁷⁶.

Dans son analyse, Freeman (1984) se réfère à la théorie de la justice de Rawls (1971), basée sur l'ignorance où personne ne connaît sa position, ni ses dotations initiales à l'état de nature, afin de réduire les divergences et renforcer le principe d'équité, ce qui rapproche le principe de parties prenantes avec celui de la RSE⁷⁷.

Les stakeholders ont suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs, donnant ainsi une multitude de théories concernant les PP, Donaldson et Preston (1995) classe les théories des parties prenantes en trois types⁷⁸ :

a. Les théories descriptives

Ce type de théorie identifie les parties prenantes selon leurs relations, ainsi que ces dernières avec la firme, elles renvoient la vision de la firme qui se focalise sur les intérêts des actionnaires, pour généraliser l'intérêt à l'ensemble des stakeholders en favorisant leur divergence, ce qui crée une dynamique institutionnelle qui anticipe l'activité organisationnelle.

b. Les théories instrumentales

Ces théories analysent la satisfaction des divers intérêts des partenaires de la firme, et sa répercussion sur la performance de la firme.

⁷³ M.ECHKOUNDI, op.cit, p11.

⁷⁴ G. SAOUT, op.cit, p29.

⁷⁵ M.ECHKOUNDI, ibid., p10.

⁷⁶ G.SAOUT, id.

⁷⁷ Ibid., p30.

⁷⁸ Ibid., p30-31.

c. La théorie normative

Elle étudie les parties prenantes et leur relation avec l'entreprise en introduisant des notions philosophiques et morales.

D'après l'analyse de Charreaux (2005), les mécanismes de GE dans la perspective partenariale visent à réduire les conséquences nées des conflits d'agence entre les parties prenantes et la firme, en prenant en compte les biais comportementaux les affectant. Dans cette optique, Charreaux a illustré son analyse en prenant l'exemple de la présence des salariés dans le conseil d'administration, et son impact sur le comportement des dirigeants, en donnant une meilleure vision sur les conséquences sociales de leurs décisions⁷⁹.

Cependant, ce constat concerne, généralement, les partenaires non-investisseurs, dans le cas échéant, les coûts peuvent se trouver accrus pour les actionnaires, ce surplus de « valeur partenariale » est imprévisible et dépend du type de conflits et des dimensions comportementales. En outre, certains mécanismes externes peuvent avoir un rôle inversé, à l'image du droit et de la presse, qui peuvent être considérés comme des mécanismes paternalistes, protégeant ainsi les salariés ou les consommateurs contre leurs propres comportements, au lieu de protéger les investisseurs financiers contre les décisions des dirigeants⁸⁰.

Par ailleurs, la gouvernance comportementale est considérée, selon Charreaux (2005), comme un élargissement de la gouvernance cognitive et la gouvernance partenariale. Dans ce contexte, l'auteur a dressé un tableau résumant les trois principales approches de la GE, et leurs rôles en matière de réduction des coûts et maximisation des gains.

⁷⁹ G.CHARREAUX, « pour une gouvernance d'entreprise 'comportementale' une réflexion exploratoire... », op.cit, p227.

⁸⁰ Ibid., p227-228.

Tableau 12: influence sur la valeur et rôle du système de gouvernance selon les différentes approches

	Gouvernance juridico-financière	Gouvernance partenariale	Gouvernance comportementale
Coûts	Coûts d'agence « informationnels » liés aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers : coûts de fonctionnement des mécanismes et pertes résiduelles définies par rapport à la norme idéale	Approche par remédiabilité : la notion de perte résiduelle n'est plus pertinente. -Coûts d'agence informationnels généralisés aux différentes parties prenantes : coûts de fonctionnement des mécanismes (incluant le coût des effets pervers)	Coûts d'agence et coûts de compétence modifiés par les biais comportementaux. Coûts de fonctionnement incluant le coût des effets pervers
Gains	Les « gains » sont définis en termes de réduction des coûts d'agence informationnels, c'est-à-dire de rapprochement vers la norme. Il n'y a pas de gains d'exploration, tout en se résumant à un problème de transfert d'information	Gains « cognitifs » liés aux compétences conduisant à une meilleure vision, à la construction d'opportunités, à un meilleur avantage comparatif...	Gains de compétences modifiés par les biais comportementaux.
Rôle du système de gouvernance	Levier disciplinaire. Réduction des conflits d'intérêts et des coûts d'agence.	Leviers disciplinaire et cognitif. Accroître le gain net en tenant compte de l'interdépendance des gains et des coûts et des dimensions disciplinaires et cognitives.	Leviers disciplinaire, cognitif et comportemental. Accroître le gain net en tenant compte des biais comportementaux. Il peut être efficace de laisser certains biais subsister en partie.

Source: CHARREAUX, « pour une gouvernance d'entreprise 'comportementale' une réflexion exploratoire... », op.cit, p232.

Selon l'analyse du tableau, dont l'objet est la relation entre les gains et les coûts de compétence, quelque soit l'approche adoptée. Concernant l'approche juridico-financière, elle repose sur le principe de minimisation des coûts, par essence l'efficacité. Pour ce qui est des autres approches, elles reposent sur le principe de chercher la solution optimale pour arriver à réaliser une différence positive entre les gains et les coûts.

La gouvernance comportementale, selon Charreaux (2005) a un double intérêt :

- Elle permet de détecter les lacunes de certains mécanismes incitatifs traditionnels ;
- Elle permet, par le biais du paternalisme, d'étendre les institutions constitutives de la GE, à l'instar de la protection sociale, en introduisant ainsi, une réévaluation du rôle de l'Etat.

Dans ce constat, l'approche juridico-financière omet l'aspect positif de l'intervention de l'Etat, dans la formation, par exemple, la protection des citoyens, et par conséquent, des salariés, par le biais des contraintes et des réglementations, ceci étant des biais comportementaux, le rôle de l'Etat se voit renforcé dans l'approche comportementale.

Conclusion

Depuis sa genèse, la gouvernance d'entreprise suscite l'intérêt des chercheurs qui ont chacun traité le concept sous un angle différent, ce qui a permis de créer différents courants relatifs à la gouvernance d'entreprise. Chaque courant regroupe plusieurs théories qui ont chacune traité certains points de la gouvernance d'entreprise et ont omis d'autres. Ainsi, la lecture de l'ensemble des théories peut offrir une vision plus globale sur le concept.

Le chapitre suivant se consacrera au cadre conceptuel de la gouvernance d'entreprise afin de mieux s'approfondir dans le sujet.

Introduction

Ce chapitre se structure de la manière suivante. En premier lieu, il abordera l'historique du concept et les différentes crises qui ont été le motif de l'apparition du concept de gouvernance d'entreprise, les lois qui ont réformé le système, les principes de la gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociale de l'entreprise. En second lieu, il traitera les différentes parties prenantes et leurs différentes classifications ainsi que les différents mécanismes de contrôle. En dernier lieu, il abordera les systèmes de gouvernance, le système orienté marché, le système orienté réseau et le système intermédiaire

Section 1 : genèse et émergence du concept de gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise vise à atténuer les divergences entre les parties prenantes. Cette section explore l'apparition et l'évolution de ce concept.

1. Qu'est ce que la gouvernance d'entreprise ?

Le terme de « gouvernance d'entreprise » est à l'origine d'une traduction du terme anglais « corporate governance ». Or, pour certains, tels que Thivaud (1994) et Pastre (1994), « corporate » ne désigne ni l'entreprise ni même le gouvernement ou la gouvernance, il s'agit en fait du partage de pouvoirs et de responsabilités régissant le monde financier¹.

D'après Pesqueux (2007) : « La gouvernance au sens large allie les deux notions « anglo-américaines » de compliance (se conformer à la procédure) et d'explication (s'expliquer en produisant un argument crédible et légitime) sorties de leur cantonnement organisationnel. La conception « large » de la gouvernance contient l'idée de superposition réglementaire de règles de nature différente : des règles de nature institutionnelle et politique et des règles managériales »².

L'origine de la gouvernance d'entreprise remonte à l'ère de l'avènement de la dichotomie de pouvoir et de propriété. A cet égard, Thivaud donne l'exemple de la compagnie des Indes au 17^e siècle en avançant ceci : *« la plus fameuse de ces sociétés reste la compagnie anglaise des marchands trafiquants aux Indes Occidentales...l'organisation se diversifie rapidement et deux instances sont en place en 1615 : -la cour des propriétaires dotés de pouvoirs de régulations et d'orientation ; -la cour des directeurs formés de membres élus par la cour des propriétaires chargée de l'exécutif de la compagnie »*³.

Dans cette approche, la société en commandite représentait un modèle pour le législateur américain, au début du 19^e siècle, étant donné que sa forme juridique illustrait l'approche de dissociation de pouvoir et de propriété, puisqu'elle possède deux types d'associés : les associés commandités qui gèrent la société, et les associés commanditaires qui représentent les propriétaires de la société, et qui se chargent de son financement⁴.

Ainsi, la société est protégée des conséquences de l'OPA, i.e. en cas d'achat du capital ou une majeure partie, ceci ne donne en aucun cas à la « raideur » (la société prédatrice) le pouvoir d'évincer les associés commandités, ils se maintiennent à la tête de la direction⁵. Plus tard, la société anonyme apparaît suite à la loi américaine du 4 juillet 1867, donnant à la société par actions un statut formel lui permettant de trouver son financement auprès des épargnants. Dans ce contexte, Ripert la considère comme « *le merveilleux instrument du capitalisme moderne* »⁶.

En d'autres termes, la GE fait partie d'un courant de pensées américain. En effet, le concept fut généré du débat ouvert de Berle et Means, en 1932, faisant suite à la crise de

¹ M.ECHKOUNDI, op.cit, p3.

² Y. PESQUEUX, op.cit, p13.

³ M.DARBELET, L.IZARD et M.SCARAMUZZA, op.cit, p380.

⁴ Id.

⁵ Ibid., p381.

⁶ Id.

1929. Mais le terme de « gouvernance » n'apparaît qu'en 1937, dans un article de Coase sous le titre de « the nature of the firm »⁷.

Le débat faisait l'objet de séparation entre propriété et pouvoir des sociétés anonymes américaines dites « managériales », habituellement réunies entre les mains d'un seul entrepreneur. En conséquence, les actionnaires avaient une fonction disciplinaire s'appuyant sur un système incitatif et de surveillance, et les dirigeants avaient une fonction décisionnelle. Ceci fait perdre aux actionnaires le droit exclusif du profit. Du coup, la maximisation de la valeur actionnariale ne devient plus l'objectif de l'entreprise⁸.

Les économistes préconisaient alors une approche « partenariale » ; c'est-à-dire que la firme managériale devrait considérer les intérêts de l'ensemble des parties prenantes de la grande société. Dans ce contexte, Securities and Exchange Commission (SEC)⁹ fut créé aux États-Unis, pour protéger les intérêts des actionnaires minoritaires qui pouvaient souffrir de la séparation entre pouvoir et propriété. Puis, elle a induit à la création de la Commission des Opérations de Bourse, d'ailleurs, c'est ce qui a inspiré Berle et Means¹⁰. Dès lors, la GE était une question de régulation des comportements des dirigeants et de la définition des « règles du jeu managérial »¹¹.

Dans cette perspective, Jackson (2010) a résumé les phases principales traversées par le concept de GE, dans le tableau suivant :

Tableau 13: aperçu historique sur la gouvernance d'entreprise aux Etats Unis

Décennies	Années 1960-1970	Années 1980	Années 1990	Années 2000
Phase principales Caractéristiques	Capitalisme managérial	Capital-investissement	Le courant de 'shareholders value' (valeur actionnariale)	Crises issu du courant précédent
Propriété	Dispersé, individuelle	Investisseurs institutionnels	Investisseurs institutionnels	Investisseurs institutionnels
Niveau du contrôle des marchés	Faible	Fort	Moyen	Moyen
Membres du conseil d'administration	Internes	Internes	Externes	Externes
Rémunération des dirigeants	Fixée	Stock options	Stock options	Stock options
Réglementation des « gatekeepers »	Faible	Faible	Faible	Fort

Source: G.JACKSON, « Understanding Corporate Governance in the United States: An Historical and Theoretical Reassessment », *Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf*, nr. 223, 2010, p22.
(Traduit par les soins de l'auteure).

Les « gatekeepers » signifient littérairement gardiens, et dans le management, ils représentent les individus ou entités qui servent à protéger les intérêts des actionnaires contre

⁷ J.Dionne-Proulx, G.Larochelle, « Éthique et gouvernance d'entreprise », *Management & Avenir*, n° 32, 2010/2, p37.

⁸ K.TOURI et Y.MADOUCHE, op.cit, p6.

⁹ Chargée de la réglementation et du contrôle du marché financier.

¹⁰ G.CHARREAU Cahier du FARGO n° 1040101 Version révisée - Décembre 2004.

¹¹ K.TOURI et Y.MADOUCHE, Id.

l'opportunisme des managers. Morris (2010), considère la presse comme « gatekeeper » lorsqu'elle informe le grand public des fraudes dans le monde des affaires¹².

Plusieurs auteurs ont tenté de définir la GE, à l'image de Pastré (1997) qui a donné la définition suivante : « l'ensemble des règles de fonctionnement et de contrôle qui régissent, dans un cadre historique et géographique donné, la vie des entreprises ». Ou Reberioux (2003) qui considère la GE comme étant la structuration et l'exercice du pouvoir dans les organisations. Ou encore Rajan et Zingales (2000) qui définissent la GE comme l'ensemble des mécanismes d'allocation et d'exercice du pouvoir ou de l'autorité hiérarchique¹³.

Caby et Hirigoyen (2005) considèrent que la GE est « constituée du réseau de relations liant plusieurs parties... ». Les parties prenantes, les plus décisives et les plus actives, dans une entreprise, selon ces auteurs, sont principalement les actionnaires, le conseil d'administration et les dirigeants. Entre temps, Perez définit la GE comme : « un dispositif institutionnel et comportemental qui régit les relations entre les dirigeants d'une entreprise – plus largement, d'une organisation – et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des « droits légitimes » sur celle-ci ». D'ailleurs, Morin lui donne l'appellation de « management du management ».

Les auteurs n'ont pas été les seuls à s'intéresser à la définition de la GE, mais aussi les organismes nationaux et internationaux, à l'image de l'Organisation de la Coopération et du Développement Economique (OCDE): « La gouvernance d'entreprise est un système par lequel les affaires sont dirigées et contrôlées ». Elle a clairement défini les droits et responsabilités entre les différentes parties prenantes.

Dans cette même approche, Cadbury a proposé une définition de la GE la considérant aussi comme « un système par lequel les organisations sont dirigées et contrôlées »¹⁴. Toutefois, la définition la plus proche reste celle de Charreaux (1997) qui la définit comme étant : « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui 'gouvernent' leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».

Ainsi, la gouvernance d'entreprise est un système, une pratique, un ensemble de procédures et de mécanismes, mais aussi un ensemble de principes déontologiques, qui définissent les droits et responsabilités de chaque partie prenante.

Trois axes encadrent la GE¹⁵ :

- **L'axe de création de valeur**, les théories pionnières de la GE préconisaient la maximisation de la valeur actionnariale (vision financière néoclassique), ce qui favorise les intérêts des actionnaires de ceux des autres parties prenantes. L'approche partenariale de la GE est une conséquence des lacunes de l'approche actionnariale de la GE, qui s'intéresse aux intérêts de l'ensemble des parties prenantes (ce qui a été développé précédemment) ;
- **L'axe cognitif**, il regroupe la théorie comportementale de la firme, les théories de l'apprentissage organisationnel et les théories des ressources et des compétences ;

¹² K.MORIS Cahier du FARGO n° 1101003 Octobre 2010

¹³ K.TOURI et Y.MADOUCHE, op.cit, p7.

¹⁴ H.KHEROUA. **La perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les dirigeants d'entreprises algériennes comme mode de bonne gouvernance**, Thèse de doctorat, Université Tlemcen, 2015, p67.

¹⁵ J.Dionne-Proulx, G.Larochelle, op.cit, p38.

- **L'axe juridique**, il représente l'ensemble des règles de droit qui définissent les responsabilités des stakeholders.

En outre, le système de GE est déterminé par trois cadres¹⁶ :

- **Cadre légal**, qui regroupe l'ensemble des règles encadrant le concept de gouvernance;
- **Cadre d'éthique**, qui représente l'ensemble des valeurs morales d'une nation ;
- **Le contexte**, c'est les événements historiques d'un pays, qui affectent consciemment ou inconsciemment le système de gouvernance.

Avec les scandales qu'ont connu les marchés financiers comme le cas de : Enron, Worldcom, Vivendi Universal, Parmalat, etc. le système de gouvernance devait être revu. Tout de la banque mondiale et l'OCDE ont incité à recadrer le système en instaurant un ensemble de mesures législatives et de règles déontologiques et d'éthique. L'objectif initial de la GE était de réguler le comportement des dirigeants, afin de protéger les actionnaires surtout les minoritaires d'entre eux. Depuis, l'objectif de la GE a pris une autre démarche, tout en préservant son objectif, elle vise désormais à rassurer les marchés financiers et à inspirer la confiance aux investisseurs à travers ses principes d'éthique.

2. Aperçu sur les crises et la réforme des lois de GE

Le monde des affaires a connu une série de crises et de scandales, qui se sont accentués avec l'éclatement de la bulle internet, ce qui a amené à revoir le système de gouvernance d'entreprise, les auteurs de ces affaires sont les suivants¹⁷ :

- Les équipes dirigeantes de grandes firmes cotées telles que : Enron, WorlCom, Tyco et Adelphia ;
- Les firmes d'audit à l'image d'Arthur Andersen ;
- Les grandes banques d'investissement telles que Citigroup, Morgan Stanley, etc. ;
- Les analystes financiers de certaines maisons de courtage.

Ces affaires ont révélé des pratiques frauduleuses en matière de gestion d'entreprise, la défaillance du système de contrôle interne, ainsi que l'absence d'éthique chez les professionnels responsables d'évaluations trompeuses¹⁸.

Enron était le chef de file de cette succession d'affaires frauduleuses, créée en 1980 et spécialisée dans l'énergie. Son cours de bourse a été multiplié par quatre entre 1997 et 2000, et a commencé à chuter, le 16 octobre 2001, enregistrant ainsi une perte de 618 millions de dollars pour le troisième trimestre de 2001, cette perte est due à une charge exceptionnelle (un million de dollars) en rapport avec des transactions complexes avec des sociétés inconnues placées dans des paradis fiscaux¹⁹.

Le 22 octobre 2001, la SEC ouvre une enquête sur les comptes de la société, qui devront par la suite être corrigés sur les exercices allant de 1997 vers 2000, ce qui a conclu par la hausse de sa dette de 628 millions de dollars, en conséquence, les cours d'Enron ont chuté de

¹⁶C. LAHLOU, <http://docplayer.fr/7493703-Gouvernance-des-entreprises-actionnariat-et-performances.html>, consulté le 21/11/2016, p8.

¹⁷ C.SAUVIAT, « La fin de l'après-Enron ? », revue *Finance & Bien Commun*, n°26, 2007/1, p21.

¹⁸ Id.

¹⁹ M.TALBI, L'entreprise Marocaine soumise à la loi SarbanesOxley, mémoire d'expertise comptable, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, Maroc, 2007, p19.

75% en l'espace de trois semaines. Le 2 décembre de la même année, la société est déclarée insolvable²⁰.

Les pratiques frauduleuses d'Enron se sont déroulées comme suit²¹ :

- Camoufler les investissements déficitaires ou peu rentables, à travers des engagements hors bilan, i.e. en les faisant sortir du bilan ;
- Réévaluation artificielle de certains comptes pour réaliser des profits, en manipulant les prix de transfert de ses actifs vers des SPE (structure financière non consolidée créé par Enron). A cet effet, la société leur cède un actif jugé indésirable, avant la clôture du bilan, pour le racheter quelques mois après avec un prix différent ;
- Constatation d'un chiffre d'affaire fictif, en manipulant la comptabilisation de ses contrats à long terme. En l'absence de marché de référence, la juste valeur découle de l'actualisation des flux futurs, la société surestimait ces flux en se basant sur des hypothèses irréelles.

Des sanctions pénales ont été infligées aux dirigeants responsables de ces fraudes, qui ont été condamnés à des peines d'emprisonnement, ou d'amendes. La plus lourde d'entre elles est celle infligée au directeur générale J. Skilling, condamné à vingt-quatre ans et quatre mois de prison ferme²².

Trois mois après la déclaration de la faillite d'Enron, le cabinet d'audit Andersen, fondé en 1913 et faisant partie des « big five »²³, dont Enron était client, fut accusé et condamné en mars 2002 pour obstruction à la justice. Les affaires d'Andersen ont été rachetées par ses concurrents (Deloitte, KPMG, Ernst&young), suite à son démantèlement²⁴.

En conséquence, de nouvelles lois sont légiférées, afin de recadrer les dirigeants et les responsables des cabinets d'audit, dans le but d'apporter une meilleure transparence des comptes²⁵, et limiter la reproduction des mêmes événements.

2.1 La loi SOX

La loi Sarbanes Oxley, adoptée par le congrès américain le 30 juillet 2002, aux USA, son nom fait référence à ses précurseurs, le sénateur Paul Sarbanes et le député Mike Oxley, parfois abrégée en « SOX », « SARBOX », « SOA », ou appelée « public company accounting reform and investor protection act of 2002 »²⁶.

Les dispositions de cette loi concernent les éléments suivants²⁷ :

2.1.1. Les commissaires aux comptes

La loi SOX a tout d'abord créé un organisme de réglementation et de surveillance PCAOB, chargé de contrôler l'audit des sociétés cotées aux USA, qui est à son tour contrôlé par la

²⁰ Ibid., p20.

²¹ M.TALBI, op.cit, pp20-23.

²² C.SAUVIAT, op.cit, p22.

²³ Actuellement c'est le « big four », suite au démantèlement d'Andersen, il représente les grands groupes d'audit financiers dans le monde.

²⁴ C.SAUVIAT, ibid., p21.

²⁵ H.BOUSSADIA, op.cit, p33.

²⁶ Ibid., p32.

²⁷ M.TALBI, ibid, pp24-37.

SEC, mettant ainsi fin à l'autorégulation de la profession des commissaires aux comptes aux USA. De plus, cette loi impose aux commissaires aux comptes les restrictions suivantes :

- Ne pas fournir des services autres que l'audit à une société dont ils auditent les comptes;
- Obtenir l'avis favorable du comité d'audit de la société émettrice des services, préalablement ;
- Une firme d'audit ne peut auditer les comptes d'une société émettrice, où l'un ou plusieurs de ses dirigeants, travaillaient, auparavant, pour son compte ;
- Rotation des associés des firmes d'audit.

2.1.2. La corporate governance

Concernant la corporate governance, SOX impose ce qui suit :

- Les rapports annuels et trimestriels doivent être certifiés par les dirigeants²⁸ ;
- Le conseil d'administration doit être composé majoritairement d'administrateurs indépendants ;
- L'existence d'au moins un expert financier²⁹ parmi les membres du comité d'audit.

2.1.3. L'information financière

Les recommandations de la loi SOX concernant l'information financière sont les suivantes:

- Production d'une section spécifique pour décrire tout engagement hors-bilan, qui peut avoir des conséquences immédiates ou futures sur la société ;
- Etablissement d'un tableau récapitulatif des engagements contractuels ;
- Divulguer publiquement toute information, qui pourrait affecter la situation financière de la société concernant soit : la conclusion ou la modification inhabituelle d'un contrat, création d'une obligation financière importante, toute détérioration significative dont est l'objet, la société, entraînant ainsi la modification de l'indice attribué à la société par une agence de notation ;
- Evaluation du contrôle interne et la faire apparaître dans le rapport annuel des sociétés.

Par ailleurs, la loi SOX a renforcé ses règles et sanctions en cas de non-conformation des pratiques à la réglementation.

Précédemment, le « Cadbury report » s'est aligné dans le même ordre d'idées, publié en 1992 au Royaume Uni, et dirigé par Sir Adrian CADBURY, il représente l'un des importants travaux dans le monde en matière de corporate governance. Les grandes lignes de ce rapport concernent : la séparation des fonctions du président du conseil d'administration et du directeur général, le cumul des mandats et l'équilibre de ses pouvoirs, la réunion régulière du conseil d'administration, les comités spécialisés, la transparence dans la rémunération des dirigeants³⁰.

²⁸ En cas où la certification est jugée non-conforme à la réglementation, tout du directeur général et/ou le directeur financier sera sanctionné, soit par une amende qui peut atteindre un million de dollars, ou par une peine d'emprisonnement de 10 ans au minimum.

²⁹ L'expert financier selon la SEC est soit un expert comptable, un auditeur, un responsable financier ou un contrôleur ou travaillant dans des fonctions similaires.

³⁰ A.ZIANI, op.cit, p79-80.

D'autres rapports sont apparus pour compléter et développer les principes de celui-ci, tel que « le rapport Turnbull » et « le rapport Smith », ces rapports sont introduits dans le « Combined Code on Corporate Governance » et ont inspiré les règles boursières de la bourse de Londres (LSE)³¹.

2.2 Le rapport de Viénot I et II

Ce rapport doit son nom à l'ancien PDG de la société française « société générale » Marc Viénot, instauré en 1995 à la demande de l'A.F.E.P et du M.E.D.E.F, il représente le code de gouvernance français, n'ayant pas de caractère contraignant, c'est un ensemble de recommandations, intitulé « le conseil d'administration et les sociétés cotées ».

L'objectif de ce rapport est d'apporter au marché boursier français, récemment ouvert à l'investissement étranger, à cette époque, les informations indispensables pour le bon fonctionnement de l'actionnariat et de la gestion des sociétés cotées en bourse, notamment, les principes des organes de gestion, c'est-à-dire le conseil d'administration³².

Contrairement au système américain, qui est purement financier, dont l'intérêt est la maximisation de la valeur actionnariale, l'intérêt du système français est plutôt social, sans pour autant s'éloigner des principes du marché, mais plutôt essayer de trouver un équilibre entre les intérêts actionnariaux et les intérêts sociaux.

Ce rapport s'articule autour des points suivants³³ :

Le conseil d'administration représente un organe de contrôle, qui veille sur les dirigeants, et s'assure qu'ils opèrent dans l'intérêt général et non pas dans l'intérêt individuel. Sur ce, il doit informer l'assemblée générale de l'état réel de la société, ainsi que les administrateurs de toute information jugée nécessaire : « *l'entreprise doit communiquer de manière permanente aux administrateurs toute information pertinente y compris critique...* »³⁴.

De la même manière que celle de protéger l'intérêt des actionnaires, le conseil d'administration a pour mission de préserver les intérêts des autres parties prenantes, en assurant la transparence, i.e. émettre son avis publiquement sur l'état réel de la société.

Le conseil d'administration d'une société cotée doit être composé d'au moins deux (le tiers dans le rapport Viénot II) d'administrateurs indépendants³⁵, et ces derniers doivent représenter au moins la moitié des membres administrateurs dans une société à capital dispersé. Dans tous les cas, le nombre des mandats des administrateurs est limité à cinq.

Le conseil d'administration doit être assisté par des comités : un comité de nomination chargé de la nomination des administrateurs et mandataires sociaux, un comité d'audit (comité des comptes) et un comité de rémunération.

Le problème qui se pose au niveau des entreprises françaises, et ailleurs aussi, c'est les conséquences du cumul de fonctions du président du conseil d'administration et du directeur

³¹ Ibid., p80.

³² H. BOUSSADIA, op.cit, p37.

³³ Ibid., pp38-42.

³⁴ M.DARBELET, L.IZARD et M.SCARAMUZZA, op.cit, p384.

³⁵ Selon le MEDEF : « un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation...avec la société, son groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement... ».

général, et la difficulté d'en séparer les pouvoirs. Par conséquent, le rapport accorde la liberté aux entreprises de choisir entre la dissociation ou l'association des pouvoirs.

Le rapport de Viénot II (1999) est apparu dans le but de consolider et continuer les travaux du premier rapport, en se focalisant sur deux thématiques³⁶ :

- La séparation des fonctions de président et directeur général qui reste, jusqu'à présent, un choix qui revient aux sociétés dans le droit français ;
- Préconiser la divulgation de la rémunération des dirigeants, en introduisant un chapitre la concernant dans les rapports annuels.

2.3. Le rapport Bouton

Le rapport Bouton (2002) est apparu pour servir les pratiques de la gouvernance d'entreprise, soutenir et compléter les rapports précédents, intitulé « pour un meilleur gouvernement d'entreprises cotées », présidé par Daniel BOUTON, PDG de « la société générale ». Les recommandations du rapport sont les suivantes³⁷ :

- Droit des administrateurs à l'information concernant l'état de l'entreprise ;
- L'administrateur indépendant ne peut être salarié ou mandataire de la société, durant les cinq dernières années, ou ayant un lien de parenté avec le mandataire social, ni être un fournisseur, un client, un banquier de la société, ni même son auditeur durant les cinq dernières années et ne peut être administrateur du même conseil qu'après douze ans ;
- Le conseil devrait se réunir au moins une fois par an, et devrait être évalué au moins une fois tous les trois par un administrateur indépendant, aidé par un expert externe, et faire apparaître les résultats de cette opération dans les rapports annuels ;
- Le choix des commissaires aux comptes devrait passer par le comité des comptes. Le rapport préconise le double commissariat et d'assurer la rotation des signataires des comptes des grandes firmes d'audit, de plus qu'il recommande à ceux-ci de se tenir seulement à la tâche du contrôle légal.

Il est à rappeler que ces rapports ne portent pas un caractère contraignant.

2.4. La loi NRE

La loi des Nouvelles Régulations Economiques, instaurée en France, le 15 mai 2001. Elle s'intéresse au côté financier de la gouvernance ainsi qu'à la concurrence. A cet effet, ses apports concernent la transparence entre l'entreprise et ses investisseurs, comme elle apporte des modifications concernant les règles d'organisation de la direction et de la gestion des sociétés anonymes. Ses apports se résument comme suit³⁸ :

- Séparation des fonctions du président du conseil d'administration et du directeur général ;
- Renforcement du poids du directeur général ;
- Limitation du nombre des mandats ;
- La composition du conseil d'administration (18 membres au maximum avec autorisation de participer à des réunions via vidéoconférence, sauf pour certains cas qui doivent être mentionnés dans le règlement intérieur, si ce dernier autorise ceci) ;

³⁶ H. BOUSSADIA, op.cit, pp42-44.

³⁷ Ibid., pp47-51

³⁸ O.MEIER et G.SHIER, **Entreprise multinationales (stratégie, restructuration, gouvernance)**, Dunod, France, 2005, p268-269.

- Participation des intermédiaires aux votes ;
- Amélioration de l'information des actionnaires ;
- Renforcement des droits des actionnaires minoritaires, ils peuvent désormais récuser les commissaires aux comptes en justice, convoquer une assemblée ou nommer un expert pour émettre un avis technique sur l'entreprise, s'ils représentent 10% du capital au minimum. Ils peuvent aussi demander des explications, par écrit, aux dirigeants s'ils doutent de leur performance, à condition qu'ils représentent 5% du capital au minimum.

2.5. La LSF

Instaurée le 1^{er} Août 2003, en France, elle concerne les sociétés anonymes, cotées ou non, ainsi que les sociétés associées à un groupe. Le président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance (selon le cas) doit joindre au rapport de gestion, un rapport de compte rendu « *des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société* » (art. 17). En plus du rapport du commissaire aux comptes concernant « *les procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière* ». Ces rapports doivent être présentés lors de l'assemblée générale annuelle. Ainsi qu'il doivent apparaître dans le document de référence, pour les sociétés qui font appel public à l'épargne. En outre, cette loi contraint les sociétés anonymes, à conseil d'administration, à indiquer les limitations du conseil d'administration à l'égard du directeur général³⁹.

La LSF a consolidé la défense des intérêts des actionnaires par les apports suivants⁴⁰ :

- Création de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), qui réunit la commission des opérations de Bourse (COB), et le Conseil des Marchés Financiers (CMF), visant à renforcer le contrôle institutionnel des opérations financières ;
- Appuyer l'indépendance des auditeurs externes (interdiction de réunir la fonction de contrôle et de conseil pour un même auditeur) surtout concernant les grands cabinets.

Pour conclure, les différents travaux vus ci-avant s'accordent sur certains points : tels que la dichotomie des pouvoirs du président du conseil d'administration et du directeur général, le cumul de son mandat, la présence des administrateurs indépendants...etc., ayant pour intérêt de servir les sociétés et offrir un climat sain pour les affaires.

Il existe d'autres rapports, codes ou travaux, qui se sont consacrés à la question de la gouvernance d'entreprise. Cependant, les sociétés peuvent trouver des difficultés à mettre en œuvre ces recommandations, comme par exemple celle qui concerne la délimitation des critères de sélection des administrateurs indépendants.

Dans ce contexte, KPMG (2001) a dressé un tableau qui résume les principales réglementations en matière de GE.

³⁹ O.MEIER et G.SHIER, op.cit, p269-270

⁴⁰ M.DARBELET, L.IZARD et M.SCARAMUZZA, op.cit, p383.

Tableau 14: Les réglementations de la gouvernance d'entreprise des pays industrialisés.

Pays	Principaux initiateurs	Textes de référence
États-Unis	Les marchés financiers	American Law Institute: Principles of CG (1994) ; Rapport Calpers (1999) ; Rapport du Blue Ribbon Committee (1999) ; Sarbanes-Oxley Act (2002).
Grande- Bretagne	Les marchés financiers	Rapport Cadbury (1992). Rapport Greenbury (1995). Combined Code (1998). Rapport Turnbull (1999).
France	Le patronat : MEDEF /AFEP	Rapport Viénot I (1995). Rapport AFG-ASFF I (1998) Rapport Viénot II (1999) ; NRE (2001) ; Rapport Bouton (2002).
Allemagne	Le gouvernement	Loi KongTrag (1998) ; Code de bonne conduite (2000).

Source: D.BAKKOUR, « Un essai de définition du concept de gouvernance », *Laboratoire Montpellier d'Economie Théorique et Appliquée*, ES n°2013-05, p5.

Par ailleurs, l'ensemble des travaux sur la GE ont tenté d'unifier ses pratiques et de fournir aux sociétés des principes standards à la mise en place de ce système.

3. Des principes de la GE à la RSE

Le concept de gouvernance d'entreprise se rapproche de celui de la responsabilité sociale de l'entreprise, dans cette approche, cette sous-section est consacrée au concept de RSE.

3.1 Quels sont ses principes ?

La gouvernance d'entreprise repose sur trois piliers⁴¹ : rigueur, légitimité et compétence.

- **Rigueur** : concernant le gestionnaire, dans la mesure où il est chargé de prendre des décisions à court et moyen terme s'agissant du fonctionnement de l'entreprise dans la limite des ressources disponibles;
- **Légitimité** : il s'agit des règles qui régissent les relations entreprise/parties prenantes qui favorisent la rigueur au processus ;
- **Compétence** : c'est le « concept fédérateur » selon Dionne-Proulx et Larochelle autour duquel se joignent la rigueur et la légitimité.

D'autre part, le droit est fondamental dans le processus de GE. En effet, un système de GE reposant sur un cadre juridique et réglementaire, permet d'assurer la protection de droits des uns envers les autres (investisseurs, employés, actionnaires,...). Il permet ainsi l'harmonisation des relations et des échanges entre les différentes parties prenantes.

La GE est régie par un code qui peut différer d'un Etat à un autre, voire même, d'une entreprise à une autre, afin de mieux répondre aux besoins et exigences de l'économie nationale. Cependant, ce code s'insère dans le *soft law* ; il est considéré comme étant éthique et déontologique. Il existe plusieurs tentatives de mise en place d'un code de gouvernance d'entreprise, une centaine de pays à travers le monde, dont l'Algérie (2009), ont leur propre

⁴¹ J.DIONNE-PROULX et G.LAROCHELLE, op.cit, p40.

code de GE⁴². Ces codes sont révisés, régulièrement. A cet effet, ECGI (European Corporate Governance Institute) a enregistré 15 révisions à partir de janvier 2016⁴³.

Dans ce contexte, l'OCDE a publié, en 1999, puis revisité en 2004, une étude intitulée « principes de gouvernement d'entreprise ». Il s'agit d'un ensemble de normes, politiques, pratiques et orientations, n'ayant pas un caractère contraignant et adaptables pour chaque pays. L'intérêt de ces principes est d'offrir aux investisseurs locaux et étrangers un climat confiant pour acquérir d'avantage de capitaux. Ces principes se résument comme suit⁴⁴ :

- Mettre en place un système adéquat avec le cadre juridique et réglementaire des Etats, basé sur la transparence et l'efficience du marché, ainsi que la répartition des responsabilités en matière de surveillance, de réglementation et d'application des textes ;
- Protéger l'ensemble des actionnaires (notamment les minoritaires) et les traiter équitablement ;
- Préserver les droits des parties prenantes et optimiser leurs relations avec l'entreprise pour atteindre les objectifs de l'entreprise ;
- Le conseil d'administration est tenu de superviser la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Ainsi que de veiller sur la gestion de l'entreprise, déléguée aux dirigeants, avec loyauté envers l'entreprise comme envers les actionnaires.

Ces principes visent à⁴⁵ :

- Informer, en temps opportun, les actionnaires sur la situation financière de l'entreprise et sur la prise des décisions stratégiques;
- Libérer et faciliter le mouvement des actions à moindre coût ;
- Régler et gérer les conflits (non respect des droits) de manière optimale et à faibles coûts.

Pour arriver à instaurer ces principes, le système de gouvernance devrait être : équilibré (équilibre de pouvoirs) ; dynamique, évolutif et flexible (innovant) ; ainsi que préventif (anticiper les risques) et curatif (résoudre les crises)⁴⁶.

En outre, la bourse du Luxembourg a mis en place dix principes, en avril 2006, destinés aux sociétés cotées, qui complète la législation luxembourgeoise. Ce code consacre tout un principe au contrôle interne et à la gestion des risques (principe 9), qui est en rapport avec la thématique de la présente recherche. Tandis que les codes des pays voisins ou autres l'introduisent comme une ligne ou une recommandation.

⁴² Certains pays ont plus d'un code destinés à plusieurs types de société, ou plusieurs secteurs, selon le besoin de leur économie.

⁴³ Site officiel d'ECGI : http://www.ecgi.org/codes/new_codes.php consulté le 22/07/2017

⁴⁴ A. BOUHANNA et A. BENDIABDELLAH, « L'Éthique de la gouvernance », *La revue de l'Économie & de Management*, n°7, 2008, p4-5.

⁴⁵ K. BEN KAHLA, « enjeux et préalables de la gouvernance d'entreprise en Tunisie: le point de vue de quelques dirigeants de groupes familiaux tunisiennes », colloque international : gouvernance et développement de la pme, les, fondation konrad adenauer stiftung kas (Allemagne), CREAD (Algérie) GRIOT- CNAM (France), Alger 23-24-25 juin 2003, p7.

⁴⁶ Ibid., p7.

Encadré 1 : les dix principes de gouvernance de la bourse de Luxembourg

Principe 1 : Régime de gouvernance d'entreprise La société adopte un régime de gouvernance d'entreprise clair et transparent auquel elle assure une publicité adéquate. Principe 2 : Mission du conseil d'administration Le conseil d'administration est en charge de la gestion de la société. Il agit dans l'intérêt social et défend l'intérêt commun des actionnaires en veillant au développement durable de la société. Il agit de manière collégiale et avisée. Principe 3 : Composition du conseil d'administration et comités spécialisés Le conseil d'administration est composé de manière équilibrée, afin qu'il puisse prendre des décisions avisées. Il veille à instaurer les comités spécialisés nécessaires au bon accomplissement de sa mission. Principe 4 : Nomination des administrateurs et des membres de la direction La société instaure une procédure formelle de nomination des administrateurs et des membres de la direction. Principe 5 : Conflits d'intérêts Les administrateurs prennent leurs décisions dans l'intérêt de la société et s'abstiennent de participer à toute délibération ou décision soulevant un conflit entre leurs intérêts personnels et ceux de la société ou une société contrôlée par celle-ci.	Principe 6 : Evaluation du fonctionnement du conseil d'administration Le conseil d'administration évalue régulièrement son mode de fonctionnement et ses relations avec la direction. Principe 7 : Structure de direction Le conseil d'administration met en place une structure de direction efficace. Il définit de façon claire les attributions de la direction et lui délègue les pouvoirs nécessaires au bon accomplissement de celles-ci. Principe 8 : Politique de Rémunération La société s'assure le concours d'administrateurs et de membres de la direction de qualité à travers une politique de rémunération adaptée et conforme aux intérêts à long terme de la société. Principe 9 : Reporting financier, contrôle interne et gestion des risques Le conseil d'administration arrête des règles rigoureuses en matière de reporting financier, de contrôle interne et de gestion des risques visant à protéger les intérêts de la société. Principe 10 : Actionnaires La société respecte les droits de ses actionnaires et leur assure un traitement égal. La société définit une politique de communication active à l'égard des actionnaires.
---	--

Source : Bourse de Luxembourg, 2006.

Chacun de ses principes est doté d'un nombre de recommandations et de lignes de conduite, afin d'éclairer la pratique de gouvernance d'entreprise aux sociétés cotées au Luxembourg, ceci peut faire l'objet d'une référence pour d'autre pays autre que celui-ci.

Cette multitude de principes et codes représentent des recommandations, qui sont destinés à un type précis de société, ou à une économie précise, néanmoins, il semblerait plus approprié d'avoir un code distinct pour chaque pays, ou pour un ensemble de pays ayant des caractéristiques économiques similaires ou presque, en s'inspirant des codes instaurés à travers le monde, qui ont eu un effet positif sur les sociétés et adapter, ensuite, leurs principes avec la situation économique du pays.

En d'autres termes, les principes de la GE se résument comme suit⁴⁷ :

- L'imputabilité ;
- L'équité ;
- La transparence ;
- La responsabilité.

a. L'imputabilité

« Imputabilité » est la traduction du terme « accountability » qui signifie « réédition des comptes » ou tout simplement « rendre des comptes ». Toutefois, il ne s'agit pas de « comptes » de comptabilité, le principe est plus large. Il s'agit, selon Pesqueux (2007) « *de mesurer ce qui compte...ensuite d'être en mesure d'exercer le pouvoir lié au fait de savoir* ».

⁴⁷ Y. PESQUEUX, op.cit, pp72-91.

Selon le même auteur, ce principe reflète la matérialisation du principe de transparence (voir ci-après). En d'autres termes, chaque partie prenante est chargée d'une quelconque responsabilité, et chaque partie est comptable devant une autre sur cette responsabilité. Tout comme elle doit rééditer ses comptes (ses responsabilités) devant l'organe de contrôle instauré dans l'entreprise (conseil d'administration ou conseil de surveillance). Ce principe repose sur le rôle et missions du comité d'audit.

b. L'équité

Ce principe incite à ce que les droits et prérogatives des différentes parties prenantes soient répartis équitablement.

c. La transparence

La transparence, c'est faire une quelconque action et être en mesure d'en rendre compte à tout moment aux parties concernées. Toutefois, ceci peut se contredire avec la notion de secret et la sécurité de l'information. L'entreprise cherche à protéger son patrimoine informationnel et lutter contre la fuite d'informations. Cependant, le principe de transparence ne s'oppose pas à cela, car le secret est tolérable dans le monde des affaires : toute entreprise ne peut tout révéler. Le secret, dans ce contexte, concerne les droits et les intérêts de l'entreprise (secret professionnel), mais dans le cas où il pourrait avoir des effets allant à l'encontre des intérêts de la société civile, il ne devra plus être préservé.

d. La responsabilité

Chaque partie prenante est responsable d'une mission dont les objectifs permettent la réalisation de ceux de l'entreprise. Certains auteurs ont introduit un autre principe qui peut être lié à celui là : le principe d'inclusiveness. C'est la traduction du terme « inclusion », c'est-à-dire que les responsabilités de l'ensemble des parties prenantes sont incluses dans le but de les satisfaire, car leurs droits et prérogatives sont préservés, ce qui garantit la diversité.

e. Autres principes⁴⁸

Il existe d'autres principes que certains chercheurs ont pris en compte, tels que les principes d'indépendance qui concerne la fonction d'audit, plus précisément, l'audit externe, car ce dernier s'exerce d'une façon indépendante et sous forme d'expertise ou prestation facturée. Ce principe consolide le principe de transparence.

Un autre principe a été pris en compte, celui de la précaution. Comme son nom l'indique, ce principe a un aspect anticipatif et préventif, n'ayant pas pour but de réduire les risques mais de savoir y faire face lors de sa survenue. Ce principe est relié à celui de la responsabilité, ainsi que la RSE, car il s'intéresse à la préservation des ressources naturelles. Selon Godard et al, les hypothèses de risque reposent sur : l'incertitude d'un paramètre ou d'une variable, la réductibilité de l'incertitude (en particulier par des programmes de recherche scientifique), l'observabilité, la pertinence de l'incertitude relative à une question, la sensibilité décisionnelle à la résolution de l'incertitude, la plausibilité d'une hypothèse de risque.

Le principe qui peut lui aussi avoir un lien avec la gouvernance ; c'est celui de la prudence ; comme l'a appelé Pesqueux « sagesse pratique ». Contrairement au principe de

⁴⁸ Ibid., pp72-91.

précaution qui s'exerce dans l'incertitude ; ce principe opère dans des pratiques certaines, par exemple, en comptabilité ou en audit, ce principe est présent car l'un des principes de comptabilité est la vigilance. Ou encore le principe de traçabilité qui vient renforcer le principe de transparence. Ce principe qui incite à « laisser des traces », c'est-à-dire que toute opération comptable ou financière ou autre doit être associée à une preuve matérielle (documents ou autres), afin de mieux retracer le processus et pouvoir remonter aux responsabilités des parties concernées. Ce principe aide particulièrement les missions d'audit.

Le code de GE peut être associé à d'autres normes pour le bon fonctionnement du système, telles que les normes comptables internationales (IFRS), les normes d'audit (ISA) ou les cadres de référence de contrôle interne (COSO), dont l'intérêt est le contrôle et la production de l'information financière pertinente. Ces normes reposent sur les principes de transparence et de responsabilité.

Le contexte de GE ne se limite pas qu'à un code réglementaire ; il est bien plus large que cela. Certains disent que l'arrivée de la GE a rationalisé le monde des affaires, voire le « rééduquer ». Si l'entreprise crée une valeur qui peut être, directement ou indirectement, nocive pour la société ou l'environnement; cette création de valeur peut être considérée comme étant illégitime. Le monde des affaires voit l'introduction du principe d'éthique qui a eu pour effet l'apparition de la notion de RSE.

3.2 Qu'est ce que la RSE ?

C'est l'ensemble des normes éthique, environnementale et sociale qu'une entreprise devrait adopter. La gouvernance ne peut se contenter que du seul cadre juridique, car l'entreprise n'opère pas dans un environnement vierge mais dans la société civile. Avec le phénomène d'externalisation et déterritorialisation, des entreprises de différentes nationalités sont présentes dans différents pays, avec des cultures et des mœurs différentes qui se doivent d'être respectées par l'entreprise pour harmoniser ses relations avec autrui dans le but de mieux gérer ses affaires. Elle incite à l'utilisation des ressources naturelles dans le respect des principes du développement durable. Elle appelle à la responsabilité individuelle, puisque chaque entrepreneur fait passer l'intérêt de son entreprise avant son intérêt personnel. Aussi, l'intérêt de la société est associé à la pérennité de son entreprise, étant donné que cette dernière y est liée économiquement et géographiquement. Ceci implique la sensibilisation du personnel, et pour y parvenir, il nécessite une attention particulière accordée aux partenaires⁴⁹.

Dans son livre vert, la Commission des Communautés Européennes, définit la RSE comme étant « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». La notion de RSE se rapproche de la notion d'éthique des affaires ; une notion largement répandue aux USA par rapport à l'Europe qui reste un concept plus au moins récent. Dans la pratique, l'éthique se traduit par l'instauration de codes de conduite ou de chartes d'éthique. C'est un phénomène connu dans le monde des multinationales. Il existe, des chartes, au niveau sectoriel, concernant chaque entreprise et qui vise à unifier les comportements. Au niveau individuel, les chartes concernant une ou plusieurs parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs...). Sur ses chartes, l'entreprise insiste sur les

⁴⁹ A.BOUHANNA et A.BENDIABDELLAH, op.cit, p5.

comportements qu'elle considère comme importants, afin d'en générer les valeurs souhaitées⁵⁰.

La RSE n'est pas pour autant embryonnaire, d'ailleurs, elle a déjà préoccupé les auteurs tels que Bowen (1953) qui la définit comme une : « obligation des chefs d'entreprise de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général ». L'auteur a attribué le caractère contraignant au principe de RSE, or cette dernière reste une pratique, voire, un devoir de l'entreprise envers la société et l'environnement qui l'entourent. L'activité économique doit, cependant, être conforme aux exigences des lois du développement durable. La RSE relie le plus souvent : l'environnement, le social, l'économie et la citoyenneté. Ce qui permet au rôle de l'entreprise de s'élargir et sortir de sa sphère classique qui n'était autre que la fonction économique⁵¹.

Il existe une norme ISO concernant la RSE ; la norme ISO 26000, publiée en 2010, qui recadre l'ensemble des lignes directrices de celle-ci, elle n'appartient pas au système de management, c.-à-d qu'il n'y a aucune certification ou autre utilisation réglementaire ou contractuelle⁵².

Selon Harjoto et Jo (2011), se basant sur la théorie de l'agence et la théorie des parties prenantes, il existe un effet positif de la RSE sur la valeur de l'entreprise. En effet, les dirigeants adoptent la RSE, afin d'avoir une réputation de « bons citoyens » vis-à-vis de la société. Entre temps, l'adoption de la RSE optimise les relations avec l'ensemble des parties prenantes, en minimisant les conflits d'agence. Néanmoins, les auteurs précisent que les entreprises qui peuvent réaliser ces résultats, sont celles qui sont dotées de conseils d'administration composés d'administrateurs indépendants, un actionnariat concentré, et des dispositifs anti prises de contrôle. L'efficacité de la RSE est aussi liée aux mécanismes de contrôle internes et externes⁵³.

Section 2 : Acteurs et mécanismes de la gouvernance d'entreprise

Afin de mieux cerner le concept de gouvernance d'entreprise, cette section aborde les différentes parties prenantes et les mécanismes de contrôle.

1. Les parties prenantes de la GE

L'intérêt de la GE est de rallier les divergences entre les différentes parties prenantes ou souvent appelées « stakeholders », alors qui sont ces parties prenantes ? Ce sont principalement toute personne, physique ou morale, qui peut avoir un intérêt plus ou moins distinct avec l'entreprise. Ces personnes peuvent être liées à l'environnement interne de l'entreprise, comme elles peuvent être liées à l'environnement externe de l'entreprise.

L'expression de « stakeholders » revient aux travaux de Dood (1932) et de Barnard (1938), ces derniers conscients de l'influence de cette entité sur l'entreprise, appellent à la

⁵⁰ O.MEIER et G.SHIER, op.cit, p291-292.

⁵¹ Ibid., p294-295.

⁵² Le site officiel d'ISO : https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/discovering_iso_26000.pdf consulté le 05/07/2017, p4.

⁵³ H. JO, M.A. HARJOTO, « Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, n°103, 2011, p374-375.

prise en considération des stakeholders, et à la recherche d'un équilibre d'intérêts entre elles, afin de mieux maintenir l'harmonie de ces relations et de ces dernières avec l'entreprise pour atteindre une coopération optimale. A cet effet, Freeman (1984) les définit comme étant : « tout groupe ou individu [pouvant] affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Cette définition apporte une vision plus large sur les parties prenantes, et conduit à les catégoriser en groupes, selon les relations qu'elles entretiennent avec l'entreprise⁵⁴.

Mercier (2006) pense que « ... la notion de stakeholder entretient une certaine confusion entre les individus et les groupes, voire une certaine redondance : un même individu peut très bien appartenir à plusieurs groupes en étant à la fois actionnaire, salarié, membre de la communauté et consommateur. ». Cette réflexion relève que la notion des PP soulève de la non-exclusivité, c.-à-d qu'une PP peut être à la fois consommateur, actionnaire et salarié de l'entreprise⁵⁵.

Plusieurs auteurs ont tenté d'apporter une définition appropriée au concept des parties prenantes, dont la lecture peut être large, dans la mesure où, ces définitions sont étudiées dans une seule optique, celle de la relation des parties prenantes avec l'entreprise, et étroite, étant donné qu'elles ne s'intéressent qu'aux parties prenantes qui sont liées étroitement à l'entreprise, c.-à-d qu'elles prennent le risque de se lier à l'entreprise. Dans ce contexte, Jones et Hill (1992) déclarent que « [Les parties prenantes] supportent un risque comme corollaire de leur investissement en capital, humain ou financier, dans une valeur ou une firme »⁵⁶.

Ce qui intéresse le plus les auteurs dans la notion des parties prenantes, c'est la classification de ces dernières, c'est ce qui a amené Kochan et Rubinstein (2000) à proposer trois raisons, qui prouvent la nécessité de classer les stakeholders⁵⁷ :

- Ce sont des fournisseurs de ressources ;
- L'existence d'un lien étroit entre l'intérêt des stakeholders et le bien-être de l'entreprise ;
- Ils ont des effets sur la performance de l'entreprise, qu'ils soient positifs ou négatifs.

Dans ce contexte, le classement des parties prenantes a suscité l'intérêt de plusieurs auteurs, parmi eux Mitchell et al (1997), qui ont proposé trois critères de classement⁵⁸, en l'occurrence :

- **Le pouvoir**, c'est la capacité d'un acteur à imposer sa volonté à autrui, d'après les auteurs, « c'est la probabilité qu'un acteur dans une relation sociale soit en position d'exécuter son propre dessein en dépit des résistances » ;
- **La légitimité**, c'est l'acceptation de l'action d'une partie prenante par les autres parties prenantes qui est perçue comme convenable, désirable ou appropriée respectant, ainsi, les normes et standards, les valeurs, les croyances, les mœurs et l'identité sociale, ce qui rapproche la notion des parties prenantes avec celle de la RSE. Dans ce constat, les auteurs avancent que « une perception généralisée ou une hypothèse que les actions d'une entité

⁵⁴ S.COISSARD, M.KACHOUR ET E.BERTHELOT, « (Re) penser le business model au prisme de la théorie des parties prenantes », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 278-279, 2016/2, p171.

⁵⁵ G. SAOUT, op.cit, p32.

⁵⁶ Ibid., p31.

⁵⁷ Id.

⁵⁸ S.COISSARD, M.KACHOUR ET E.BERTHELOT, ibid, p171-172.

sont désirables, convenables, ou appropriées à un certain système de normes, de valeurs, de croyances et de règles socialement construites ».

- **L'urgence**, c'est la mesure de l'influence d'une partie prenante, basée sur l'attention qu'elle attire dans l'immédiat, grâce à un traitement en temps opportun, et à l'importance de la demande et la nature de la relation avec l'entreprise.

Dans cette analyse, les auteurs prévoient une distinction entre des parties prenantes latentes, attentives, et définitives, qui devraient avoir chacune une considération particulière.

Généralement, les parties prenantes sont perçues comme suit⁵⁹ :

- **Des parties prenantes primaires**, ce sont celles qui sont liées directement à l'entreprise, créant ainsi une certaine dépendance de l'entreprise, de cette catégorie de parties prenantes;
- **Des parties prenantes secondaires**, ce sont les celles qui ne sont pas liées directement à l'entreprise, mais les conséquences de celle-ci peuvent les affecter ;

Dans cette même optique, il pourrait y avoir une distinction entre les parties prenantes volontaires et les parties prenantes involontaires, basée sur le critère de prise de risque. En conséquence, les parties prenantes volontaires se rapprochent des parties prenantes primaires, du moment qu'elles ont consenti à prendre le risque de se lier à l'entreprise (volontaire), créant ainsi une relation directe, qui peut être considérée comme partenariale. Tandis que les parties prenantes secondaires, elles sont liées indirectement à l'entreprise, c.-à-d en dehors de leur volonté, sous une vision sociétale dont émane « les parties subissantes »⁶⁰.

Par ailleurs, les travaux de plusieurs auteurs aboutissent à la proposition de ces catégories de parties prenantes⁶¹ :

- **Les parties prenantes « managériales » ou « centrales »** (les dirigeants, les comités de l'entreprise, conseil d'administration...) ;
- **Les parties prenantes « noyau dur » ou « de premier rang »** (les actionnaires/investisseurs/propriétaires, les salariés, les clients, les fournisseurs/sous-traitants/distributeurs/partenaires...) ;
- **Les pouvoirs publics nationaux** (pouvoir législatif, pouvoir exécutif et pouvoir judiciaire) ;
- **Les pouvoirs publics locaux** (les municipalités, les communautés locales et territoriales...) ;
- **Les instituts financiers** (banques, assurances, ...) ;
- **Les porteurs d'image** (médias, analystes financiers, agences de notation...) ;
- **Les organisations sociétales** (associations de protection des consommateurs et de l'environnement, ONG, groupes de pression, lobbies, syndicats, activistes, représentants des parties prenantes...) ;
- **Les concurrents directs et indirects** ;
- **Les instituts internationaux** établissant des réglementations financières, sociétales, environnementales... ;

⁵⁹ G.SAOUT, op.cit, p31.

⁶⁰ Id.

⁶¹ S.COISSARD, M.KACHOUR et E.BERTHELOT, op.cit, p171.

- **Le grand public** (consommateurs/utilisateurs/prescripteurs, les générations futures, les générations passées (comme les fondateurs des organisations, les universitaires...)).

D'autres auteurs ont tenté d'apporter un classement des parties prenantes, tels que Post et al (2002), qui prennent la notion de risque et de création de valeur comme critère d'identification des parties prenantes, les définissent comme étant : « tous les individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme de créer de la valeur, qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »⁶².

D'autre part, ces catégories de parties prenantes ont tendance à évoluer, selon l'évolution de l'entreprise, c'est-à-dire, à chaque phase de développement, il peut y apparaître de nouvelles catégories de parties prenantes. En outre, le degré d'influence des parties prenantes sur les objectifs de l'entreprise diffère d'une catégorie à une autre, ce degré même varie, selon les phases par lesquelles passe l'entreprise, entre des intérêts contradictoires ou des intérêts convergents⁶³. Le tableau qui suit présente les attentes et intérêts des principales parties prenantes :

Tableau 15: attentes et intérêts des parties prenantes

Parties prenantes	Attentes et intérêts
Salariés	Rémunération adaptée, bien-être au travail, sécurité de l'emploi, reconnaissance, visibilité en termes d'évolution de carrière, sentiment d'appartenance et esprit d'équipe...
Fournisseurs Sous-traitants Partenaires Distributeurs	Respect des délais de paiement et des engagements contractuels, mise en place des politiques d'achat, juste prix, volume de vente, transparence sur solvabilité de l'entreprise, continuité et relation de confiance et partenariat (relation stable et durable), partage des connaissances...
Actionnaires Investisseurs Propriétaires	Retour sur investissement le plus élevé possible (dividendes, valorisation du cours boursier...), participation aux décisions stratégiques, maîtrise des risques (financiers et politiques au sens large), transparence (liquidité et solvabilité) et informations fiables...
Clients	Relation de confiance et partenariat, la fidélisation, un soin particulier (traitement personnalisé, communication, disponibilité, accessibilité, confidentialité, gratuité de certains services), l'excellence et la compétence, la transparence (clarté) et le respect du cahier des charges (tenir les engagements), le prix juste, les délais de paiement, la fiabilité du service (capacité de l'entreprise à offrir les services promis avec précision et constance), la simplification des procédures (documents administratifs...), la proximité géographique...
Dirigeants	Rémunérations confortables, satisfaction, pouvoir, et réputation...
Les pouvoirs publics nationaux	Paiement des impôts, taxes et cotisations sociales, le respect des lois...
Pouvoirs publics locaux	Création d'emploi et contribution à la communauté, respect de l'environnement...
Porteurs d'image	Transparence de gestion, information (communication) et responsabilité...
Instituts financiers	Respect des délais de remboursement, relation de confiance et de partenariat, respect des exigences réglementaires, transparence sur la gestion des risques et la solvabilité, sur la sécurité informatique, fiabilité des systèmes de paiement...
Organisations Sociétales	Une ouverture à la négociation, une relation de confiance et de partenariat, pérennité de l'entreprise, respect des critères environnementaux, sociaux et économiques...
Concurrents	Respect d'une concurrence loyale (éthique), respect du droit de la concurrence, l'application des normes environnementales...
Instituts Internationaux	Respect des réglementations et transparence, élaboration de normes, chartes et principes d'actions, mise en place de labels, référentiels, chartes, codes de bonne conduite...
Consommateurs Utilisateurs Prescripteurs Conseillers	Qualité produit/service (respect de l'environnement, valeurs morales, croyances et éthique), confidentialité et sécurité des biens et services, délais de livraison, mise à jour et innovation, gratuité de certaines fonctionnalités, simplicité d'usage, participation à quelques décisions, fidélisation...

Source: S.Coissard, M.Kachour et E.Berthelot, op.cit, p172.

⁶² Ibid., p171.

⁶³ Id.

Par ailleurs, la présente recherche se focalise sur le critère de classement, basé sur la relation des parties prenantes avec l'entreprise et la nature de leurs intérêts, s'ils sont internes ou externes, pour aboutir au classement suivant :

- Les parties prenantes internes ;
- Les parties prenantes externes.

1.1. Parties prenantes internes

Chaque partie prenante interne représente un organe dans lequel elle agit, les actionnaires représentent l'assemblée générale, les administrateurs représentent le conseil d'administration et les dirigeants agissent dans le cadre de la direction.

Les salariés peuvent être considérés comme des parties externes à l'entreprise, dans la mesure où ils sont considérés comme des créanciers de l'entreprise (créanciers privilégiés). D'autre part, ils peuvent être considérés comme des parties prenantes internes, dans la mesure où dans certains modèles, ils sont nommés au conseil d'administration par le biais des syndicats.

1.1.1. Actionnaires

Ce sont les détenteurs d'actions qui constituent le capital de l'entreprise, autrement dit, ce sont les propriétaires de l'entreprise. Mallin (2007) les définit comme étant : «un individu, institution, entreprise ou autre entité qui possède les actions d'une société.»⁶⁴ Les actionnaires apportent les fonds à l'entreprise, en contrepartie, ils perçoivent des dividendes, une fraction des bénéfices distribuables. Les droits dont jouissent les actionnaires sont régis par la loi et figurent dans les statuts de l'entreprise ou dans les pactes d'actionnaires ; accord de volonté soumis au droit commun qui lie les actionnaires⁶⁵. L'assemblée générale, organe délibérant dans lequel les actionnaires ont le droit au débat ainsi qu'à⁶⁶ :

- La réception des informations, en temps opportun ;
- L'émission d'avis en exprimant leurs voix sur les questions sujettes au vote ;
- L'interrogation du conseil d'administration et la proposition de solutions.

1.1.2. Administrateurs

Ils sont désignés par l'assemblée générale et constituent le conseil d'administration, ce dernier a une double fonction, celle du pilotage ou de gestion et celle du contrôle. Ses missions sont définies dans le statut de l'entreprise et complétées par des résolutions de l'assemblée générale, dont la mission principale est la défense des intérêts des actionnaires en limitant le pouvoir des dirigeants.

La mission du contrôle concerne la gestion des risques, le contrôle financier et le contrôle opérationnel (un commissaire aux comptes, au minimum, est désigné pour assurer le contrôle légal), ainsi que la veille au respect des droits et normes imputables (comptes annuels certifiés par le commissaire aux comptes en vue de la révision prévue par l'assemblée générale)⁶⁷.

⁶⁴ A. ZIANI, **le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, cas des entreprises algériennes**, Thèse de doctorat, Université Tlemcen, 2014, p94.

⁶⁵ C.NOEL, « les pactes d'actionnaires », Les rencontres CCI – ACE, Luxembourg, 19 mai 2011.

⁶⁶ Code algérien de gouvernance d'entreprise, FCE/APAB/CARE, 2009, p32.

⁶⁷ Ibid., p35.

Le conseil d'administration peut être assisté par des comités spécialisés (voir ci-après), composés d'administrateurs indépendants.

Les membres du conseil d'administration peuvent être des administrateurs internes comme ils peuvent être externes. Concernant les membres internes, ce sont principalement des actionnaires ou des salariés, dans certains systèmes de GE, tel que le système germano-nippon, ou même le système intermédiaire. Tandis que les membres externes sont des administrateurs indépendants⁶⁸ et sont dotés d'une compétence spécifique et de l'autorité morale.

1.1.3. Direction

Elle est constituée de dirigeants (managers) qui sont essentiellement des cadres sous l'autorité d'un directeur général. Les membres de la direction sont choisis par les administrateurs, ou sur avis d'un comité de nomination désigné par le conseil d'administration et contrôlés par ce dernier, et il se doit de converger les intérêts des dirigeants et ceux des actionnaires, et par essence, les objectifs de l'entreprise.

1.2. Parties prenantes externes

En plus des parties prenantes internes, il existe des parties prenantes qui sont liées à l'environnement extérieur de l'entreprise, et cherchent à préserver leurs intérêts

1.2.1. Clients

Ils forment le marché des biens et services, il est considéré comme étant l'aval du processus de production. La fidélisation est d'autant plus importante que la prospection des clients, car elle aide à résister à la concurrence et contribue à la pérennité de l'entreprise.

1.2.2. Salariés

Ils représentent l'un des facteurs de production (le travail) et constituent le marché du travail, une interaction entre celui-ci et l'entreprise lui offrant une force de travail contre une rémunération.

1.2.3. Créanciers

Ils rassemblent selon Mallin⁶⁹, les pourvoyeurs de fonds et les fournisseurs. Les premiers comprennent les banques ou autre institution financière, qui veulent s'assurer que leurs prêts seront remboursés lors de leurs échéances, afin d'optimiser la relation avec l'entreprise. Les seconds représentent l'approvisionnement de l'entreprise.

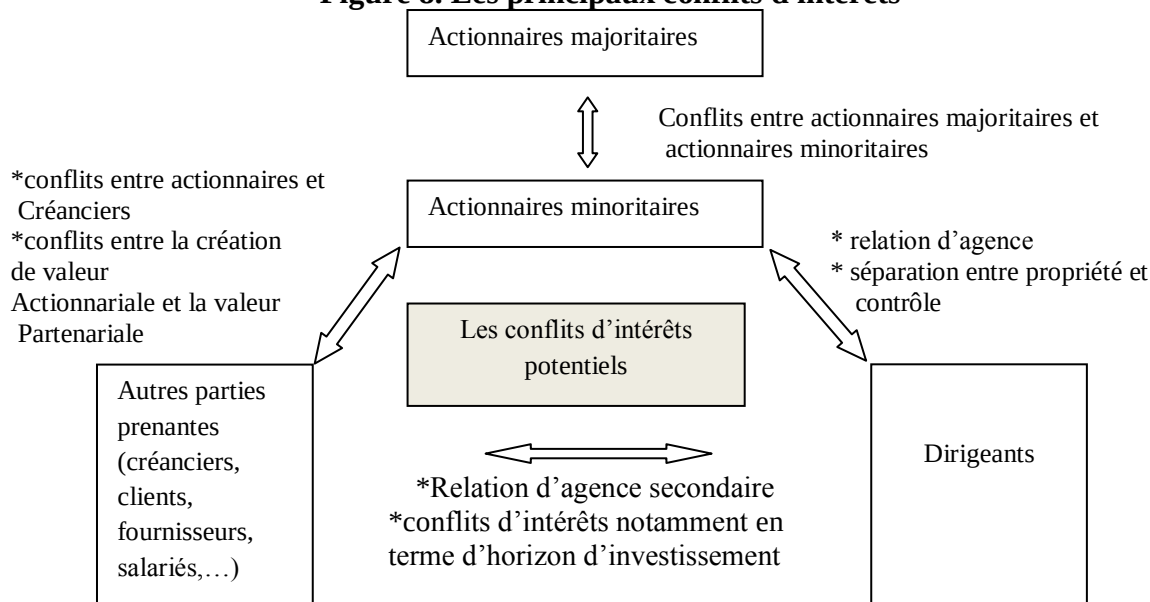
Il peut exister d'autres parties prenantes externes, vu que l'environnement externe de l'entreprise est vaste et diffère selon le secteur d'activité et le pays qui héberge l'entreprise.

Les intérêts divergents des parties prenantes peuvent créer des conflits entre elles et l'entreprise, d'ailleurs, c'est l'objet principal de la gouvernance, le schéma ci-dessous explique ces conflits.

⁶⁸ Dans le modèle allemand, les banques sont considérées comme actionnaires majoritaires (source principale de financement), ils sont donc membres du conseil de surveillance.

⁶⁹ A.ZIANI, op.cit, p97.

Figure 8. Les principaux conflits d'intérêts



A travers le schéma ci-dessus, il apparaît que l'entreprise peut avoir diverses relations avec des acteurs non homogènes, et c'est en fonction de ceci qu'elle devrait favoriser ses relations⁷⁰:

- Si l'entreprise compte sur les marchés financiers pour financer ses activités, ses relations tendent plus vers les actionnaires, et le conflit potentiel sera entre actionnaires et dirigeants ;
- Si, en revanche, l'entreprise compte sur les banques pour financer ses investissements, le conflit éventuel sera avec les créanciers, c.à.d. les parties prenantes externes;
- Dans le cas où, il existe un ou des actionnaires dominants au sein de l'entreprise, le conflit sera interne c.-à-d entre actionnaires majoritaires et actionnaires minoritaires.

Ce sont ces conflits qui font l'objet des thèmes abordés par la GE (rémunération, droits des actionnaires minoritaires, contrôle des actionnaires, droits des créanciers à l'information, la transparence...), ces derniers lui donne un caractère pluridisciplinaire et multidimensionnel.

Les parties prenantes sont placées, nommées, recrutées ou liées par un quelconque contrat à l'entreprise, et évaluées ainsi que rémunérées sous la supervision de certains comités.

2. Les comités spécialisés

Il est recommandé pour le conseil d'administration de se faire assister par des comités spécialisés (rapport Viénot I et II, et le rapport Bouton), à caractère *ad hoc* ou thématique, composés d'administrateurs, pour aider à la prise de décision, dont les missions peuvent être ; la supervision de l'audit, le contrôle financier de l'entreprise, la réflexion sur sa stratégie, la sélection et la rémunération des cadres dirigeants. Néanmoins, ces comités doivent se limiter à l'émission d'avis, dans le but de faciliter le travail du conseil d'administration, et non pas d'interférer ses prérogatives. Le choix de mettre en place ces comités spécialisés revient

⁷⁰ O.MEIER et G.SHIER, op.cit, p263.

seulement au conseil d'administration, et dans ce cas, il se doit de mettre au courant les actionnaires, de leur mandat, leur composition et leurs procédures de fonctionnement⁷¹.

2.1. Comité des comptes (le comité d'audit)

Le comité d'audit ou parfois appelé « comité des comptes », en référence à sa mission d'arrêt des comptes, est issu du conseil d'administration, composé, généralement, de trois à cinq membres, et peut avoir un caractère obligatoire. Le rapport de Viénot recommande la présence d'un tiers des membres indépendants, quant au rapport Bouton, il recommande la présence des deux tiers, au minimum, en écartant la présence des mandataires sociaux⁷².

Ce comité a pour mission principale la réédition des comptes, plus précisément, il examine les politiques comptables, et collabore avec les auditeurs internes et externes, en étant leur interprète, afin de faciliter la circulation et l'échange d'informations au sein du conseil d'administration, le libérant ainsi des pressions managériales⁷³.

En outre, il œuvre à faire respecter « *les règles garantissant l'indépendance et l'objectivité des commissaires aux comptes* ». Pour y parvenir, le comité doit interroger les auditeurs, les directeurs financiers et tout responsable de la comptabilité et de la gestion de la trésorerie, ainsi que de se faire assister par des expertises extérieures⁷⁴.

Selon la loi SOX, le comité d'audit est composé que d'administrateurs indépendants, il est responsable du recrutement et du contrôle des firmes d'audit, ainsi que leurs rémunérations. De plus qu'il est chargé de la réception et le traitement des réclamations des tiers à l'encontre de la société en matière de comptabilité, de contrôle interne et d'audit. Ainsi qu'elle impose la présence d'un expert financier au minimum au sein du comité⁷⁵.

2.2. Comité des rémunérations

Les membres qui composent ce comité doivent être, majoritairement, des administrateurs indépendants, et en aucun cas être mandataires sociaux⁷⁶. Il a pour mission d'élaborer une proposition de fixation de la rémunération des dirigeants, pour la présenter ensuite, au conseil d'administration qui va négocier cette proposition, pour enfin, la contractualiser⁷⁷.

De plus qu'il peut traiter de l'attribution des « stock options », les options de souscription, les options d'achats, et de tout ce qui peut être du genre, comme l'Attribution Gratuite d'Actions (AGE) en France. La composition de ce comité se rapproche de celui qui le précède⁷⁸.

2.3. Comité de sélection ou nomination

Selon le rapport Viénot et le rapport Bouton, le comité de sélection est composé de la même manière que celle du précédant, en y ajoutant le président du conseil d'administration.

⁷¹ Code de gouvernance algérien, op.cit, p39.

⁷² H.BOUSSADIA, op.cit, p49.

⁷³ C. PIOT, « Chapitre 4. Gouvernance, audit et qualité de l'information financière », in Alain Finet, *Gouvernance d'entreprise*, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », 2009, p94-95.

⁷⁴ O. MEIER. G. SHIER, op.cit, p276.

⁷⁵ M.TALBI, op.cit, p31.

⁷⁶ H.BOUSSADIA, id.

⁷⁷ Code de gouvernance algérien, ibid., p43.

⁷⁸ O.MEIER et G.SHIER, ibid, p277.

Il a pour mission la proposition des membres potentiels du conseil d'administration, en fonction des paramètres nécessaires à la prise de décision⁷⁹.

3. Mécanismes de contrôle

La direction de l'entreprise est confiée aux dirigeants/managers qui ne sont pas forcément propriétaires. Dans ce cas, pour préserver les prérogatives des actionnaires, ainsi que celles des autres parties prenantes, l'équipe dirigeante doit être sous contrôle. En conséquence, le système de GE nécessite la mise en place de mécanismes de contrôle, ainsi que l'adoption des normes comptables et financières internationales, afin de mieux émettre l'information financière à l'ensemble des parties prenantes, et ce par le biais du reporting financier⁸⁰.

Il existe deux types de classement des mécanismes de contrôle : les mécanismes dit « classiques » et les mécanismes classés selon Charreaux.

3.1. Typologie classique

Il existe deux types de mécanismes : les mécanismes internes et les mécanismes externes. Lorsque le contrôle émane directement de l'entreprise, il s'agit de mécanismes internes, et quand le contrôle est exercé par un organe/institution externe à l'entreprise, il s'agit, dans ce cas, des mécanismes externes.

3.1.1 Mécanismes de contrôle internes

Ces mécanismes sont instaurés, soit par le législateur, soit par les actionnaires, dans le but de protéger leurs intérêts. Ce sont principalement le conseil d'administration, l'assemblée générale et les salariés.

a. Le conseil d'administration

Il exerce son contrôle sur les dirigeants par le biais du recrutement et du remplacement des membres de la direction, dans le cas où il doute de leur performance. L'efficacité du contrôle de cet organe se réalise grâce à la réunion des facteurs suivants :

Le contrôle serait plus rigoureux si les administrateurs sont indépendants, de même que la taille du conseil d'administration peut elle aussi avoir un effet sur l'efficacité du conseil d'administration. Néanmoins, l'augmentation du nombre d'administrateurs ne contribue pas forcément à la performance du conseil d'administration, en cas de stratégie de diversification, par exemple, ceci peut alourdir les coûts de communication et de coordination entre les membres du conseil d'administration⁸¹.

Enfin, le cumul des fonctions du président du conseil d'administration (contrôle) et le directeur général (management), aurait lui aussi un effet sur l'efficacité du conseil d'administration, contrairement aux principes de la théorie de l'agence sur la séparation entre la direction et le contrôle, ce qui peut engendrer des coûts importants de contrôle et d'informations. Cependant, si le PDG, qui, en même temps, préside l'organe du contrôle, et

⁷⁹ Id.

⁸⁰ J.DIONNE-PROULX et G.LAROCHELLE, op.cit, p41.

⁸¹ A.FINET et T. MPASINAS, « La création des Académies suite aux accords de Bologne modifie-t-elle le gouvernement d'entreprise des organisations universitaires Belges ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°219, 2006/3, p69.

dirige l'équipe dirigeante, sujet de contrôle, dans ce cas, l'efficacité de cet organe de contrôle est amoindri⁸².

Dans cette optique, Boyd (1995), a proposé l'idée suivante : il est plus favorable d'opter pour la dichotomie des fonctions, dans le cas où l'entreprise opère dans un environnement certain (routinier), par contre, si elle fait face à un environnement incertain, il serait plus favorable d'opter pour le cumul des fonctions⁸³.

De plus qu'il représente l'organe principal de la théorie de l'agence, selon Fama, l'efficacité du contrôle exercé par les administrateurs dépend de leurs rémunérations (tantièmes et jetons de présence) et des coûts liés à cette fonction (temps consacré à la fonction et les risques qui y sont liés)⁸⁴.

Or, ce mécanisme de contrôle peut avoir certaines lacunes, dont la cause principale est le cumul de fonctions de directeur général et président du conseil d'administration⁸⁵ qui peut induire aux conséquences suivantes⁸⁶:

- Renforcement du pouvoir du dirigeant, voire même, monopoliser le pouvoir, notamment, s'il y a une asymétrie d'informations ;
- Accès libre sur les différentes ressources grâce à sa position de gestionnaire principale ;
- Dépendance des administrateurs internes du dirigeant.

Dans ce contexte, Charreaux et Desbrières (1997) considèrent que « *le conseil d'administration ne permettrait pas de surveiller les dirigeants, mais au contraire, contrôlés par des administrateurs inféodés, il servirait les intérêts des dirigeants. De même le marché des dirigeants, ne serait pas un marché concurrentiel facilitant le remplacement des dirigeants inefficaces, mais un ensemble de réseaux ayant pour but de protéger leurs affiliés et de leur faciliter l'accès aux postes-clés.* »

b. Assemblée générale

Les actionnaires représentent eux aussi un mécanisme de contrôle des dirigeants par le biais de vote. En effet, ce mécanisme active d'une manière un peu indirecte, dans la mesure où il exerce son contrôle, à travers la désignation des administrateurs, et ce sont ces derniers qui exercent leurs contrôles sur les dirigeants, au sein de leur organe statutaire. Néanmoins, ce mécanisme n'est pas aussi efficace que le premier⁸⁷.

c. Salariés (subordonnés)

Selon Finet et Mpasinas, les dirigeants peuvent être surveillés par les personnes qui leurs sont subordonnés. En effet, l'intérêt des salariés est tout aussi lié à l'entreprise, car l'avenir de ceux-ci en dépend, concernant l'emploi, la rémunération ou aussi le capital humain et la notoriété. D'après l'idée de Poter : « *si le dirigeant n'est pas suffisamment compétent, des*

⁸² Id.

⁸³ M.DEPRET et A.HAMDOUCH, « Chapitre 2. Gouvernement d'entreprise et performance », in Alain Finet, *Gouvernement d'entreprise*, De Boeck Supérieur « Management », 2005, pp62-64.

⁸⁴ C. LAHLOU, op.cit, <http://docplayer.fr/7493703-Gouvernance-des-entreprises-actionnariat-et-performances.html> consulté le 21/11/2016 consulté le 21/11/2016, p21.

⁸⁵ Rappelons que le cumul de fonctions ne figure que dans l'approche française, à contrario, l'approche allemande sépare les conseils, en directoire (chargé de gestion) et conseil de surveillance (chargé du contrôle).

⁸⁶ H.BOUSSADIA, op.cit, p25.

⁸⁷ M.DEPRET et A.HAMDOUCH, ibid, p64.

personnes situées plus bas au sein de l'organisation vont avoir tendance à remettre en question la position du dirigeant au sein de l'entreprise »⁸⁸. Cependant, ce mécanisme est jugé inefficace, dans le cas de conclusion de « contrats implicites », créant ainsi une collusion entre dirigeants et salariés, leur promettant un avancement, la sécurité de l'emploi, la nomination au conseil d'administration ou autre, ce qui peut altérer la structure organisationnelle⁸⁹.

3.1.2 Mécanismes de contrôle externes

Le contrôle ne peut être réalisé seulement, au sein même de l'entreprise, mais aussi en dehors, car il existe des tiers, qui ont eux aussi, des intérêts avec l'entreprise, et qui veulent s'assurer qu'ils seront préservés. Ce sont essentiellement, le marché de fusion/acquisition, les institutions bancaires ainsi que le marché du travail.

a. Marché de fusion/acquisition

Le marché de fusion-acquisition exerce son rôle de contrôle comme suit :

Si l'actionnaire doute de la performance de l'entreprise, il peut céder une part ou tout son capital sur le marché, par conséquent, le nouvel acquéreur peut remplacer les dirigeants, les jugeant cause de l'inefficience de l'entreprise. La crainte des dirigeants de se voir remplacé par l'acquéreur potentiel, représente un mécanisme disciplinaire exercé par le marché⁹⁰. D'après Finet et Mpasinas : *« les cours de Bourse sont censés constituer une proxy relativement fiable de la performance de l'entreprise »⁹¹.*

Ce mécanisme et celui du conseil d'administration peuvent être substitués, d'après certaines études. En effet, si le marché de fusion-acquisition est jugé inefficace ou inexistant, le contrôle se focalisera sur l'efficacité du conseil d'administration (à condition d'être constitué de membres indépendants). Selon Morck, Shleifer et Vishny, si les problèmes sont au niveau microenvironnement, le conseil d'administration serait plus efficace en matière de contrôle, à contrario, si les problèmes sont au niveau macro-environnement, le rôle du marché serait plus efficace⁹².

b. Institutions bancaires

Les créanciers veulent s'assurer que leurs prêts sont utilisés pour des fins de financement de projet, objet de prêt, pour ce faire, les banques exercent un monitoring⁹³, qui contraint le débiteur à limiter les risques qui peuvent affecter la relation entreprise-créancier. Outre que, l'octroi de crédit est souvent joint d'un rapport d'audit, qui pousse les dirigeants à prendre des décisions moins aléatoires⁹⁴.

c. Marché du travail

Le marché du travail constitue un mécanisme de contrôle, étant donné qu'il représente le

⁸⁸ A. FINET et T. MPASINAS, op.cit, p69.

⁸⁹ Seulement si la législation n'autorise pas l'accès des salariés au conseil d'administration comme le cas de l'Allemagne par exemple.

⁹⁰ M.DEPRET et A.HAMDOUCH, op.cit, p66.

⁹¹ A. FINET et T. MPASINAS, ibid, p69.

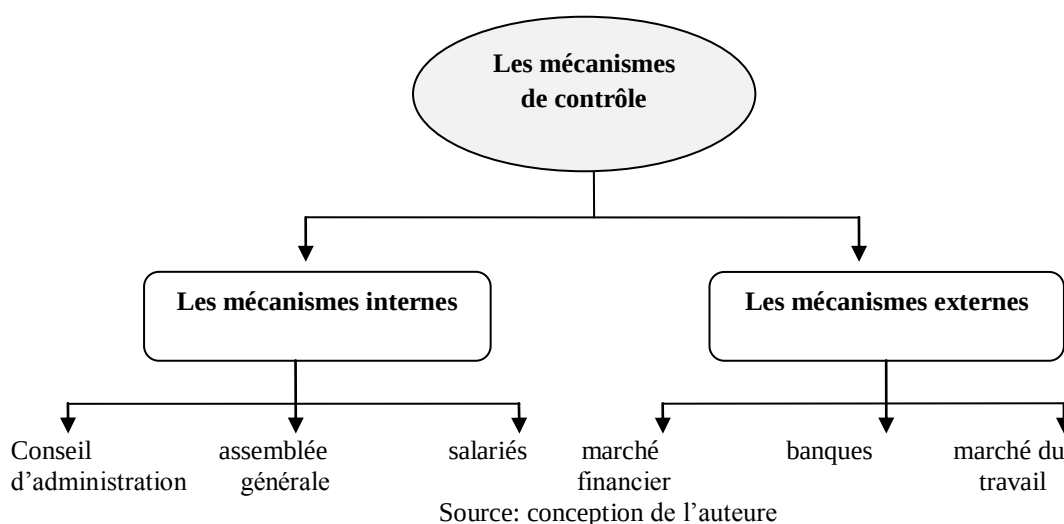
⁹² M.DEPRET et A.HAMDOUCH, id.

⁹³ Ibid., p65.

⁹⁴ A. FINET et T. MPASINAS, id.

lieu de recrutement des dirigeants potentiels, dans le cas de l'incompétence de ceux déjà existants, de même qu'il détermine leur valeur. Faith, Higgins et Tollinson (1984) ainsi que Amman et Couret(1992), ont démontré que le remplacement des dirigeants par des dirigeants extérieurs tend à les discipliner⁹⁵. La rémunération et le maintien des dirigeants au sein de la direction dépendent de leurs compétences à performer l'entreprise. L'analyse de Kang et Shivdasani (1995), prouve qu'il existe une corrélation, généralement positive, entre la rémunération des dirigeants et la performance de l'entreprise. Tandis que Core, Holthausen et Larcker (1999) pensent que la rémunération excessive peut, au contraire, irriter les relations avec les actionnaires⁹⁶. La figure ci-dessous illustre ce qui a été avancé :

Figure 9. Les mécanismes de contrôle internes et externes



3.2. Classification de Charreaux

Cette classification se réfère à deux critères : la spontanéité des marchés, liant ces derniers à l'entreprise, par le biais de contrats, ou la spécificité des firmes par rapport au mécanisme, et l'intentionnalité du mécanisme, c'est-à-dire qu'il a été instauré dans le but de discipliner les dirigeants. Le tableau suivant explique ces mécanismes de contrôle.

Tableau 16 : Typologie des mécanismes de gouvernance.

	Mécanismes internes	Mécanismes externes
Mécanismes intentionnels	- contrôle direct des actionnaires (assemblée) - conseil d'administration - structure formelle	Environnement légal et réglementaire
Mécanismes spontanés	- Structure informelle - Surveillance mutuelle - Culture d'entreprise - Réputation interne	- Marché des biens et des services, financier, du travail, politique, du capital social - Intermediation financière - Environnement « sociétal », médiatique

Source: d'après CHARREAUX, 2004.

Ces mécanismes dépendent de la nature juridique et la taille de l'entreprise, la composition et le fonctionnement du système diffèrent d'un Etat à un autre. Les mécanismes de contrôle peuvent se distinguer selon les théories de la gouvernance d'entreprise⁹⁷:

⁹⁵ Ibid., p69-70.

⁹⁶ M.DEPRET, A.HAMDOUCH, op.cit, p68.

⁹⁷ G.CHARREAUX Cahier du FARGO n° 1040101 Version révisée - Décembre 2004.

- Dans la théorie de l'agence, il est recommandé d'opter pour des mécanismes disciplinaires ;
- La théorie des coûts de transaction préconise la limite de l'espace discrétionnaire des dirigeants, donc les mécanismes de contrôle appropriés sont ceux étudiés par Charreaux.

Selon Charreaux (2002)⁹⁸, le rôle de la GE est de permettre aux dirigeants d'agir dans l'intérêt des actionnaires, et pour y parvenir, il est nécessaire de mettre en place des systèmes incitatifs et des mécanismes de contrôle. Dans cette approche, il déclare que : « *la théorie de la gouvernance n'a pas pour objectif d'étudier la manière dont les dirigeants gouvernent mais plutôt dont ils sont gouvernés* ».

En ce qui concerne Baudry⁹⁹, les mécanismes de contrôle se résument comme suit :

- **L'Etat**, par le biais des lois et réglementations, qui régissent les opérations comptables et les mécanismes qui contrôlent les marchés financiers ;
- **Le marché des biens et des services**, par le biais de la concurrence, i.e. l'entreprise doit faire face aux concurrents pour ne pas risquer de se dissoudre ;
- **Le marché financier**, par le biais des OPA qui permet à la société, la prise de contrôle d'une autre société cotée, cette menace contraint le manager à bien gérer l'entreprise ;
- **Le marché du travail des dirigeants** ; l'évaluation des dirigeants dépend des performances obtenues ;
- **Le conseil d'administration**, par le biais de l'élection des administrateurs, qui se fait dans le but de défendre les intérêts des actionnaires ;
- **La rémunération des dirigeants**, qui sont fixées en fonction de la performance des dirigeants ;
- **L'assemblée générale**, les managers risquent d'être remplacés si les actionnaires ne sont pas satisfaits de leurs prestations.

Certains chercheurs ont montré que les dirigeants cherchent à détourner ces mécanismes, afin de leur permettre de renforcer leur latitude managériale et leur espace discrétionnaire, ce qui relève de l'enracinement du dirigeant dans l'entreprise¹⁰⁰.

Pour conclure, les mécanismes de contrôle représentent l'ensemble des parties prenantes, qu'ils soient internes ou externes, voire d'autres mécanismes, dans certains modèles à l'instar du modèle américain, qui considère la presse et le droit comme mécanismes de contrôle. Ainsi, pour préserver leurs intérêts, qui sont liés directement ou indirectement à l'entreprise, les parties prenantes doivent surveiller le bon fonctionnement du processus de GE. Le choix des mécanismes dépend du type de modèle/système de GE adopté par l'entreprise.

Section 3 : Systèmes et modèles de la gouvernance d'entreprise

Il existe différents systèmes et modèles de GE à travers le monde, ils varient selon les caractéristiques des systèmes économiques des pays.

1. Modèles de gouvernance d'entreprise

Selon l'apport des chercheurs en matière de gouvernance d'entreprise, il existerait deux, voire, trois courants de gouvernance d'entreprise. Dionne-Proulx et Larochelle (2010),

⁹⁸ M.ECHKOUNDI, op.cit, p6.

⁹⁹ Ibid., p5-6.

¹⁰⁰ A.FINET et T. MPASINAS, op.cit, p70.

inspirés de Charreaux (2003), alignent la GE en fonction des principales théories, qui sont les suivantes¹⁰¹ :

- Gouvernance financière ou appelée selon Charreaux « juridico-financière », inspirée des théories contractuelles ;
- Gouvernance cognitive, inspirée des théories cognitives.

D'autres auteurs, à l'instar de Charreaux (2005), ont développé trois courants en plus des deux premiers cités ci-dessus. Ils ont évoqué le courant de la gouvernance partenariale, qui étaye la théorie des parties prenantes (cf. tableau 12). Certains auteurs incluent la vision pluraliste dans la gouvernance financière, à l'image de Dionne-Proulx et Larochelle.

1.1. La gouvernance financière

Elle est aussi appelée « gouvernance orientée actionnaires », étant donné que son but est de préserver les intérêts des actionnaires, par la création de richesses en maximisant la valeur actionnariale dont les dirigeants sont chargés. Pour ce faire, le rôle du système de GE est de réduire les coûts d'agence, qui émanent des coûts des mécanismes de contrôle, les coûts d'émission d'information et les coûts de sous-performance, qui découlent des divergences d'intérêt. D'après Meier et Shier (2005), « *ce modèle repose sur le contrôle actionnarial, la composition du conseil d'administration, la rémunération et la motivation du dirigeant* »¹⁰².

Outre que la réduction des coûts d'agence, le système de GE vise à sécuriser l'investissement financier, ce qui garantit l'application des contrats incomplets. Ceci permet à l'entreprise de¹⁰³ :

- Avoir un meilleur accès aux ressources stratégiques ;
- Arriver à des décisions qui satisfassent l'ensemble des parties prenantes ;
- Soigner sa réputation au sein de son environnement, et harmoniser ses relations.

1.2. La gouvernance partenariale

Elle est aussi dénommée « gouvernance orientée stakeholders/parties prenantes », s'opposant ainsi à la précédente. Dans cette approche, la firme projette de garantir les prérogatives de l'ensemble des parties prenantes y compris des actionnaires. Ceci est considéré par certains auteurs comme un critère d'efficacité, tandis que d'autres n'appuient pas cette analyse. Ce modèle repose sur la création de valeur partenariale et la résolution des conflits d'intérêts¹⁰⁴.

1.3. La gouvernance cognitive

Dans cette perspective, la GE a pour mission de réconcilier les conflits « cognitifs » entre les parties prenantes, afin d'arriver à développer leurs connaissances et de prospecter de nouvelles « opportunités de croissance ». Dans ce cadre, la gouvernance joue le rôle d'animateur, formateur, médiateur et coordinateur entre les différents acteurs. En outre, elle représente un système incitatif et sanctionnant, afin de limiter l'espace discrétionnaire et sanctionner les responsables en cas où ils faillent à leurs missions, notamment celle de la GE,

¹⁰¹ J. DIONNE-PROULX et G.LAROCHELLE, op.cit, p38.

¹⁰² O.MEIER et G.SHIER, op.cit, p266.

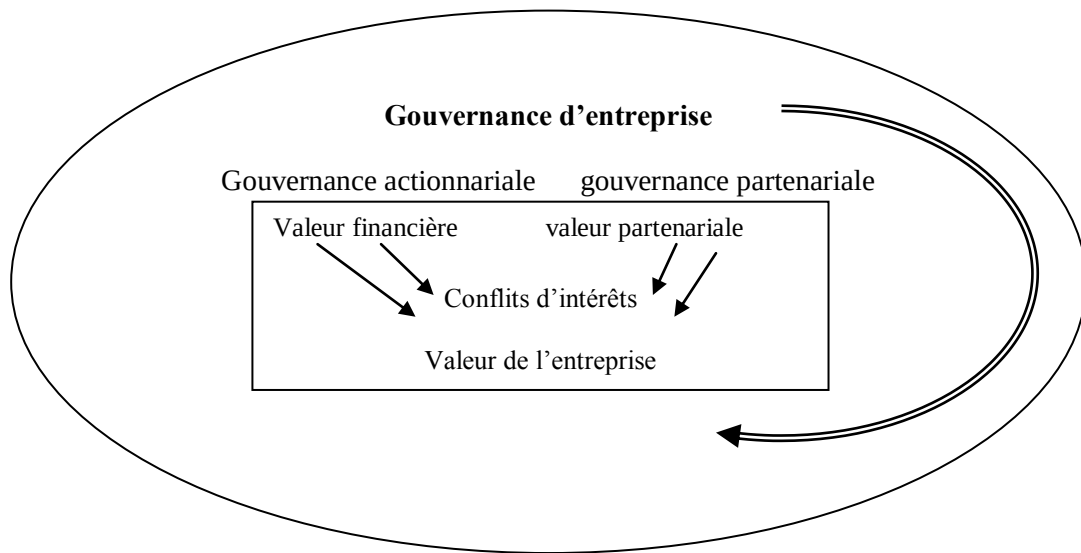
¹⁰³ M.DEPRET et A.HAMDOUCH, op.cit, p48.

¹⁰⁴ O.MEIER et G.SHIER, id.

en matière de partage des biais cognitifs entre les parties prenantes. Ce sont ces dernières qui engendrent ces biais, graduellement, c.-à-d qu'elles en sont « co-productifs » (expression employée par Depret et Hamdouch) à chaque étape du processus de développement de l'entreprise¹⁰⁵.

En résumé, il existe deux types de valeur, une financière ou actionnariale qui est en faveur des actionnaires, et l'autre partenariale, en vue de satisfaire les intérêts des autres parties prenantes. Cette différence est à l'origine de la divergence du capital apporté par chacune des deux parties : les actionnaires apportent un capital financier et les autres apportent leurs savoirs-faires et leurs compétences. La figure ci-dessous illustre les différents modèles vus ci-avant.

Figure 10. De la gouvernance contractuelle à la gouvernance cognitive



Source : A.BENBRAIKA et H.GHODBANE, « Valeur partenariale et valeur actionnariale vers une gouvernance cognitive basée sur la création de valeur pour l'entreprise " Etude comparée entre les différents systèmes de gouvernance" », *Revue des Sciences Humaines – Université Mohamed Khider Biskra* No:23, 2013, p18.

2. Systèmes de gouvernance d'entreprise

Il existe plusieurs critères, voire approches, à travers lesquels peuvent être classés les systèmes de gouvernance d'entreprise. Il s'agit principalement des critères suivants¹⁰⁶ :

- **Critère de nationalité**, qui distingue entre les systèmes anglo-saxons, les systèmes germano-nippons et les systèmes latins, notamment le système français jugé hybride ;
- **Le critère de mode de financement**, qui oppose les systèmes orientés marché et les systèmes orientés banque ;
- **Le critère des mécanismes de contrôle**, qui oppose les systèmes internes, aux systèmes externes. Les premiers favorisent les mécanismes internes, ainsi que la présence des comités spécialisés. Les systèmes externes favorisent la mise en place des mécanismes externes, par essence, les marchés financiers.

¹⁰⁵ M.DEPRET et A.HAMDOUCH, op.cit, p48-49.

¹⁰⁶ G.CHARREAUX Cahier du FARGO n° 1040101 Version révisée - Décembre 2004.

Enfin, la classification qui distingue entre les systèmes orientés réseau et systèmes orientés marché. L'étude se focalisera sur ce dernier classement, jugé le plus répandu.

2.1 Système orienté marché

Il est aussi appelé « système outsider/market-based »¹⁰⁷, outsider signifie externe en anglais, cette appellation est due, probablement, à la domination des mécanismes externes dans ce système. Ce système se trouve dans les pays anglo-saxons, essentiellement, les Etats Unis et le Royaume Uni. Il est caractérisé comme suit¹⁰⁸ :

- Pouvoir institutionnalisé des actionnaires ;
- Importante protection des actionnaires, qui est parfois confiée à des organismes spéciaux instaurés par la législation, tels que la SEC aux USA et The Company Securities Act (créée en 1985 et révisée en 1989) ; The City Code on Takeovers and Mergers et The Financial Services Act (1986), au Royaume Uni ;
- Le conseil d'administration est moniste, composé d'administrateurs exécutifs et non-exécutifs ;
- Propriété du capital dispersée ;
- Transparence et fiabilité de l'information¹⁰⁹ ;
- Domination du marché boursier, qui représente le plus important des mécanismes de contrôle de ce système.

A cet effet, le contrôle des dirigeants est exercé par un marché de prise de contrôle, dont les opérations sont jugées hostiles (OPA, OPE,...)¹¹⁰, un marché concurrentiel des cadres dirigeants, et les investisseurs institutionnels. En cas de sous-performance des dirigeants, ces derniers peuvent être sanctionnés par la vente des actions, la pression des achats de l'extérieur ou les prises de contrôle hostiles.

En ce qui concerne l'aspect incitatif de ce système, il prend la forme de rémunérations en stock-option¹¹¹.

Cependant, les reproches faites à ce système, sont presque les mêmes que celles faites à l'égard de l'approche actionnariale.

Certains auteurs ont constaté que les dirigeants se focalisent sur les résultats à court terme (trimestriels), en négligeant les résultats à long terme, comme ceux de la recherche et développement et la formation¹¹². Ces conséquences sont, vraisemblablement, dues aux prises de contrôle exercées par ce système, qui sont jugées hostiles. La crainte des dirigeants de se voir remplacés par des concurrents, suite à la réalisation de résultats sous-performants, les mènent à se concentrer sur des résultats immédiats.

2.2 Système orienté réseau

Ce système se trouve, particulièrement, en Allemagne et au Japon. Il est caractérisé par les éléments distinctifs suivants :

¹⁰⁷ O.MEIER et G.SHIER, op.cit, p267.

¹⁰⁸ A.OMRI, « Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes », *Revue française de gestion*, n°142, 2003/1, p86-87.

¹⁰⁹ O.MEIER et G.SHIER, ibid, p267.

¹¹⁰ K.BOUTALEB, op.cit, p4.

¹¹¹ A.OMRI, ibid, p87.

¹¹² Id.

- Forte présence des banques dans le capital de l'entreprise;
- Niveau d'endettement élevé ;
- Faibles prises de contrôle ;
- Concentration des créances;
- Forte relation avec les banques, qui peut engendrer une prise de risque en octroyant des crédits à long terme ¹¹³;
- Forte concentration du capital;
- Faible protection juridique des actionnaires;
- Domination des réseaux, et l'information est d'une faible transparence ¹¹⁴.

Ce système combine entre le système allemand et le système japonais, dans ce contexte Omri (2003) avance que : « *Si le gouvernement d'entreprise aux États-Unis et en Grande Bretagne est caractérisé par "faibles propriétaires – forts dirigeants", celui de l'Allemagne et du Japon est sous la forme "forts propriétaires en blocs – faibles actionnaires majoritaires"* » ¹¹⁵.

2.2.1. Système allemand

Comme son nom l'indique, ce système émane de l'Allemagne, et qui s'inspire de l'approche pluraliste, inversement, au système précédent qui s'inspire de l'approche financière. Les particularités de ce système sont les suivantes ¹¹⁶ :

- Structure de direction dualiste, séparant ainsi entre la direction et le contrôle, dont les fonctions reviennent au directoire et conseil de surveillance. Ce dernier se charge de la nomination et la révocation des membres du directoire ;
- Présence des employés ¹¹⁷ au conseil de surveillance, aux côtés des actionnaires ;
- Faible activité du marché boursier, et un marché de contrôle presque inactif ;
- Forte influence des banques, qui s'exerce, de plus par le financement, de ce qui suit :
 - Disposition d'un bloc de contrôle (contrairement au système américain, il existe peu de contraintes légales, qui s'opposent à la participation directe des banques dans des entreprises non financières) ;
 - Forte présence dans les conseils de surveillance, qui peut jusqu'à se manifester par la légation de la présidence du conseil aux représentants des banques.

Cependant, le contrôle s'exerce en fonction du dialogue entre les membres du directoire et le conseil de surveillance. L'absence du recours aux prises de contrôle hostiles est due à la concentration de l'actionnariat. Dans cette optique, Omri (2003) justifie que « *Plus cette structure [propriété] est concentrée, plus il existe de mécanismes utilisés par les actionnaires afin d'imposer leurs stratégies aux dirigeants, moins l'option du dernier recours (l'OPA hostile) est utilisée.* ». Ajouté à cela, la rémunération ne se base pas sur la performance ¹¹⁸.

¹¹³ K.BOUTALEB, op.cit, p4.

¹¹⁴ O.MEIER et G.SHIER, op.cit, p267.

¹¹⁵ A.OMRI, op.cit, p87.

¹¹⁶ Ibid., p87-88.

¹¹⁷ « *Toute entreprise allemande dont le nombre des employés est supérieur à 2 000, est obligée de réserver la moitié des sièges du conseil de surveillance aux représentants des employés. Les syndicats sont habilités, par le droit, à la vérification du respect de ces règles* » (Schneider-Lenné, 1994).

¹¹⁸ A.OMRI, ibid., p88.

2.2.2. Système japonais

Il se distingue des autres systèmes par ce qui suit¹¹⁹ :

- Forte considération pour les valeurs culturelles, dont l'esprit de famille et l'importance de travailler dans le consensus ;
- Ignorance des litiges;
- Une particularité dans le conseil d'administration, qui est composé d'un office d'administrateurs représentatifs, un office d'auditeurs, dont chacun a une responsabilité propre à lui ;
- Importance particulière accordée aux actionnaires et aux employés ;
- Marché boursier important, néanmoins, il n'existe pas de marché de contrôle ;
- Propriété dispersée du capital (en comparaison, elle est plus dispersée qu'en Allemagne et moins dispersée par rapport aux Etats Unis) ;
- La rémunération ne se détermine pas en fonction de la performance ;
- Un fort lien entre les entreprises, qui tissent un réseau sous le nom de "keiretsu" ;
- Importante influence des banques, qui lient une forte relation avec les entreprises, représentant ainsi le noyau du keiretsu.

Les raisons, qui ont amené à tisser cette relation banque-entreprise dans le contexte japonais, sont les suivantes¹²⁰ :

- Un fort niveau d'endettement ;
- Les banques sont actionnaires dans les firmes, constituant le keiretsu ;
- Présence du personnel banquier, en tant qu'administrateurs indépendants et dirigeants, chargés de la direction et le contrôle des firmes du keiretsu.

Ce système relève certains traits du système anglo-saxon, qui peut être justifié par le contexte historique, par essence, l'occupation américaine entre les années 1945-1952¹²¹.

2.3. Système intermédiaire

Ce système relie entre les deux systèmes précédents, il est répandu le plus en France. Dans cette directive, Omri (2003) précise que: «*Le concept de l'entreprise dans les pays représentant ce système se trouve entre le point de vue instrumental (système orienté marché) et le point de vue institutionnel (système orienté réseau).*» et se caractérise de ce cette manière¹²² :

- Liberté de choisir entre une structure de direction moniste ou dualiste¹²³ ;
- Il n'existe pas de distinction légale entre les administrateurs exécutifs et non exécutifs ;
- Concentration de la propriété du capital ;
- Importance accordée aux actionnaires minoritaires (ces derniers peuvent abroger les administrateurs) ;
- Influence des employés moins importante qu'en Allemagne ;
- Important actionnariat des holdings, de l'Etat, ainsi que de la propriété familiale ;

¹¹⁹ Ibid., p88-89.

¹²⁰ Ibid., p89.

¹²¹ A.OMRI, op.cit, p88.

¹²² Ibid., 89-90.

¹²³ Toutefois, dans la pratique la majorité des entreprises (environ 98%) choisissent une structure moniste.

- Les banques représentent d'importants actionnaires (particulièrement en France et en Espagne par rapport en Italie et en Belgique) ;
- Les prises de contrôle sont presque inactives, qui sont jugées comme une pratique allant à l'encontre de l'intérêt national en France ;
- Un marché boursier moins important, par rapport à celui du système orienté marché ;
- La rémunération ne se détermine pas en fonction de la performance, sauf dans le cas français.

Le tableau suivant récapitule les caractéristiques de ces trois systèmes de gouvernance :

Tableau 17: récapitulatif des principaux systèmes de gouvernance d'entreprise.

Systèmes	Système anglo-saxon	Système germano-nippon	Système latin
Caractéristiques			
Propriété du capital	Dispersée	Concentrée	Concentrée
Protection des actionnaires	Forte	Faible	/
Pouvoir des actionnaires minoritaires	/	/	Fort
Structure de la direction	Moniste	Dualiste	Dualiste/moniste
Administrateurs exécutifs/non exécutifs	Distinction des administrateurs	/	Pas de distinction légale
Marché boursier	Important	Moins important	Moins important
Prises de contrôle	Hostiles	Faibles	Inactives
Relation avec les banques	/	Forte	Importants actionnaires
Niveau d'endettement	/	Elevé	/
Concentration des créances	/	Forte	/
La rémunération	Stock-option basée sur la performance	N'est pas basée sur la performance	N'est pas basée sur la performance sauf en France
Influence des employés	/	Importante	Moins Importante que le précédent
Holdings, de l'actionnariat de l'Etat, ainsi que de la propriété familiale	/	Esprit familial	Existant
Transparence et fiabilité de l'information	Forte	Faible	/

Source: réalisé par l'auteur.

Charreaux (2004) a analysé les deux premiers systèmes en fonction de deux paramètres :

- Les mécanismes de contrôle (internes et externes) ;
- L'efficacité des systèmes selon deux dimensions : préventive et curatives.

Le tableau suivant illustre cette étude :

Tableau 18: Caractéristiques de deux formes de systèmes de gouvernance

Dimension préventive	Système anglo-saxon, externe ou orienté marché	Système germano-nippon, interne ou orienté réseau
Actionnaires	Contrôle faible : -Capital diffus -Contrôle exercé principalement par des institutionnels -Contrôle passif fondé sur l'évolution du cours boursier -Objectifs court-termistes	Contrôle fort : -capital concentré avec actionnaires dominants -participation fréquente des banques -structures de participations croisées -contrôle exercé plutôt par des acteurs industriels et la banque principale -contrôle actif plus axé sur le mode de direction et les décisions stratégiques - perspective à plus long terme
Créanciers	Contrôle passif : -endettement bancaire plus faible -endettement par le marché important -relation à plus court terme	Contrôle actif : -relation de long terme -endettement important et bancaire -importance du crédit interentreprises -association fréquente de la banque au capital
Salariés	Contrôle faible	Contrôle fort : -représentation au conseil d'administration -implication dans la décision
Rôle du conseil d'administration et des systèmes incitatifs	Contrôle faible : -conseil dominé par les dirigeants -plus un rôle de conseil que de discipline, à nuancer selon la composition -modes de rémunération normalement plus incitatifs liés à la performance en termes de fonds propres -contrôle centré sur les résultats et le cours	Contrôle plus fort : -conseil dominé par les principaux stakeholders -présence des banquiers et des salariés -réseaux d'administrateurs centralisés et denses -systèmes de rémunération moins incitatifs -contrôle à plus long terme, plus qualitatifs et stratégique
Dimension curative		
Transfert des droits de propriété	Relativement facile	Plus difficile
Changement des dirigeants	Conflictuel, dépendant de l'enracinement: -par le marché des prises de contrôle -entraîne plus de manœuvres d'enracinement vis à vis de l'actionnariat -importance du marché externe des dirigeants	Plus facile : -souvent négocié à l'intérieur du "groupe" -imposé de façon interne par les principaux stakeholders -importance du réseau des dirigeants
Possibilités de sortie des stakeholders	Plus facile	Plus difficile (relations à long terme avec les banques et les salariés)
Réorganisation en cas de difficultés	Plus conflictuelle : -souvent de façon externe et légale	Plus négociée, à l'intérieur du groupe : -rôle important de la banque principale

Source: G.CHARREAUX Cahier du FARGO n° 1040101 Version révisée - Décembre 2004.

D'après l'analyse de Charreaux, les points à relever du tableau ci-dessus sont les suivants¹²⁴ :

- Le système germano-nippon, considéré comme consensuel, privilégie les mécanismes internes, notamment les banques et les salariés. Il est d'un aspect préventif, favorable pour

¹²⁴ G.CHARREAUX Cahier du FARGO n° 1040101 Version révisée - Décembre 2004.

l'investissement à long terme et les secteurs traditionnels. Cependant, il est perçu comme rigide, ce qui justifie son incapacité curative.

- Le système anglo-saxon privilégie les mécanismes externes, plus précisément les marchés financiers, ce qui améliore le traitement de l'information. En revanche, les mécanismes internes ne sont pas si importants, et le système n'est pas aussi consensuel que le précédent, mais plus flexible et les coûts d'agence sont onéreux. Sa capacité préventive est faible, comparée à sa capacité curative, mais coûteuse.

Dans la conclusion de Charreaux (2004), il déclare que : « *Depuis la Seconde Guerre mondiale, la performance économique des systèmes orientés réseaux semble cependant supérieure, tout en étant apparemment plus équitable dans la répartition des gains de la croissance. Le meilleur partage du pouvoir décisionnel et des risques entre les différentes catégories de stakeholders, en garantissant une plus grande cohésion organisationnelle, conduirait à une plus grande efficacité.* »¹²⁵.

Cependant, Meier et Shier (2005) ont une autre vision, interprétée comme suit : « *les normes comptables IFRS, tendent à renforcer le poids du modèle anglo-saxon au détriment d'un modèle rhénan ou nippon* »¹²⁶.

Il est difficile d'unifier les systèmes de gouvernance, de même qu'il n'existe pas de théorie qui explique l'influence réciproque des systèmes de GE, notamment les deux principaux systèmes. La réforme d'un système de GE est relativement risquée, ou complexe, selon l'expression de Charreaux. Ceci est dû aux conséquences des mesures législatives et réglementaires¹²⁷.

Dans ce constat, Charreaux (2004) précise que : « *L'interpénétration des différentes économies nationales, la globalisation des marchés des capitaux, la concurrence que se livrent les différentes nations font en outre que les différents systèmes s'influencent réciproquement. En particulier, sous la pression de la concurrence internationale, les environnements législatifs et réglementaires tendent à se modifier et apparemment à converger* ». ¹²⁸

Dans cette perspective, Charreaux (2015) analyse l'évolution des systèmes de gouvernance d'entreprise, à travers une vision pluraliste. En effet, selon l'auteur les différentes parties prenantes, et leurs capacités divergentes tendent à influencer l'évolution des systèmes par la création de relations de pouvoir : « *Il semblerait que les systèmes de gouvernement évoluent en fonction de la capacité des différentes catégories de stakeholders à créer des relations de pouvoir (par exemple, par la voie politique)* »¹²⁹.

En s'inspirant de la théorie du changement institutionnel, proposée par North (1993), Charreaux en déduit que le changement émane des « entrepreneurs », i.e. tout responsable d'une quelconque organisation, quelque soit sa nature d'activité, qu'elle soit économique,

¹²⁵ G.CHARREAUX, id.

¹²⁶ O.MEIER et G.SHIER, op.cit, p267.

¹²⁷ G.CHARREAUX Cahier du FARGO n° 1040101 Version révisée - Décembre 2004.

¹²⁸ Id.

¹²⁹ G.CHARREAUX, « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », op.cit, p207.

politique, sociale ou autre. Le changement dépend des opportunités offertes aux entrepreneurs, et il en résulte deux types de changement¹³⁰ :

- **Des changements environnementaux**, c'est-à-dire qui ont des effets sur la tarification, le comportement du consommateur, ...etc. ;
- **Des changements affectant les biais cognitifs**, c.-à-d les savoirs-faires, les compétences, les capacités...etc. cependant, l'entrepreneur n'optera pour ce type de changement que si les gains anticipés lui sembleraient supérieurs aux coûts supportés, i.e. que ces gains couvriront ces coûts.

En outre, le changement suscite la volonté de l'entrepreneur, des dirigeants et des représentants des parties prenantes, ainsi que leurs efforts pour aboutir à des résultats optimums, que ça soit à caractère formel ou informel. De même que le changement ne doit pas être radical, il doit concerner un aspect particulier du système de gouvernance, tel que le conseil d'administration, concernant la mise en place d'administrateurs indépendants, ceci sert à minimiser les coûts d'agence par conséquent, le gain anticipé serait l'efficacité¹³¹.

Dans ce contexte, l'auteur évoque le cas français en matière d'évolution des conseils d'administration, à travers la préconisation des administrateurs indépendants, et la mise en place des comités spécialisés. Cette évolution résulte de l'effort de différentes catégories d'entrepreneurs, représentants d'actionnaires minoritaires, les investisseurs institutionnels, les pouvoirs publics et les dirigeants des entreprises¹³².

Cette évolution remonte aux travaux des rapports Viénot et bouton, qui ont prôné ces directives, initiées par le MEDEF et l'AFEP, l'un représente le syndicat patronal en France, soit les dirigeants des entreprises, et l'autre représente l'association des entreprises privées en France.

Conclusion

Le concept de gouvernance d'entreprise est d'origine américaine qui remonte aux 1930. Toutefois, les lois y concernant ont été réformées suite aux crises connues dans le monde des affaires, au début des années 2000. Dans ces circonstances, de nouvelles lois sont promulguées pour réformer la gouvernance des entreprises telles que la loi américaine SOX ou la loi française LSF. La gouvernance d'entreprise a pour objectif de défendre les intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Pour ce faire, des mécanismes de contrôle sont installés en interne et en externes afin de limiter le pouvoir discrétionnaire des dirigeants et lutter contre l'opportunisme des dirigeants. Ces mécanismes sont assistés par des comités tels que le comité d'audit qui joue un rôle primordial dans la gouvernance d'entreprise.

¹³⁰ Ibid., p207-208.

¹³¹ Ibid., p208-209.

¹³² Ibid., p209.

Partie II :

Approche de la gestion des risques assurantiels

- Chapitre III : du concept gouvernance d'entreprise au concept de l'assurance
- Chapitre IV : gouvernance et gestion des risques au sein de l'assurance

Introduction

Le présent chapitre traite les concepts liés au domaine des assurances en passant par : la présentation de l'historique des assurances, les notions principales ainsi que les bases techniques de l'assurance. En outre, le chapitre abordera les différentes typologies des assurances, les différents rôles des assurances et les cadres de référence de l'assurance. Ensuite, le chapitre présentera le cadre juridique des assurances (les acteurs des assurances, les canaux de distribution, les auxiliaires des assurances et la création de la société d'assurance et sa gestion). Enfin, le chapitre explorera la notion du risque dans le domaine des assurances. Pour ce faire, il abordera les théories du risque et sa classification, se basant sur les risques de l'assureur.

Section 1 : Approche du concept de l'assurance

Les conditions de la vie quotidienne exposent l'Homme au risque, et celui-ci cherche à s'en prémunir. L'Homme a ressenti cette ampleur du risque dès les premières ères. Cependant, il a trouvé une solution pour faire face aux risques de la vie, c'était la solidarité et l'entraide, qui se manifestaient par l'échange de monnaie ou en nature.

Avec l'évolution des conditions de la vie et des besoins de l'Homme, les risques se sont accrus, induisant la nécessité de trouver des solutions, plus rigoureuses, pour gérer les risques. Dans ces circonstances, l'assurance est née, tout d'abord dans le domaine maritime, puis s'est développée dans d'autres domaines.

1. Qu'est ce que l'assurance ?

Pour cerner le concept de l'assurance, il faut d'abord retracer leur origine, leur genèse et leur évolution.

1.1. Aperçu historique

Les assurances sont apparues, au moyen âge, pour couvrir les risques du commerce de mer, qui était en plein essor dans le bassin méditerranéen. Elle prend la forme d'assurance maritime, ensuite, l'assurance incendie voit le jour, jusqu'à arriver à la forme contemporaine.

1.1.1. L'assurance maritime¹

L'opération s'effectuait entre les banquiers et les commerçants qui leur prêtaient le prix de la cargaison appelé « le prêt de la grosse aventure ». En cas de naufrage, les banquiers perdaient leurs prêts, et les armateurs pouvaient rembourser leurs pertes. Le cas échéant, les prêteurs récupèrent leurs prêts, avec un intérêt variant entre 15-40% de la valeur de la cargaison.

Cette pratique fut condamnée par la législation, ce qui a mené les banquiers à chercher une alternative. Cette fois-ci, ils n'accorderaient plus de prêt, mais achèteraient, plutôt, la cargaison. Néanmoins, ils reportaient la conclusion de la vente après la fin de l'expédition maritime, en retenant une prime. En cas de naufrage, ils concluent la vente, le cas échéant, ils annulent la transaction, dans les deux cas, la prime n'est pas remboursée.

Le premier décret pour réglementer les pratiques d'assurance maritime fut régi par le Doge de Gènes, en 1336. Toutefois, il a fallu attendre plus de dix ans, pour voir la conclusion du premier contrat, en 1347, pour garantir la cargaison du « Santa Clara » lors d'un voyage de Gènes vers Majorque.

1.1.2. L'assurance incendie

Cette assurance représente le début des assurances, dont l'origine remonte à l'incendie marquant de Londres en 1666, causé par un four de boulangerie, endommageant ainsi 80% des bâtiments de la région. Ils étaient facilement inflammables, puisqu'ils étaient fabriqués, à l'époque, en bois². L'incendie a duré quatre jours pour pouvoir être complètement éteint³.

¹ M. LEZOUL, « la situation actuelle du secteur des assurances en Algérie, quelles sont les alternatives ? » colloque international, université Sétif, 25 et 26 avril 2011, p4.

² N.MANEN, « les plans d'assurance incendie de Goad : cartographie des risques d'incendie et normalisation des risques industriels (1885-1903) », revue *le mouvement social*, n°249, 2014/4, p167.

³ M.LEZOUL, *ibid.*, p5.

Au 19^e siècle, le marché des assurances fut installé, en Angleterre. Des sociétés spécialisées dans le risque incendie se sont installées, nommées « buisness fire ». Leurs archives étaient conservées dans le « Metropolitan Archives » (Sun Fire Office, Union Fire Office, Westminster Fire Office, Royal Exchange Assurance, London Assurance)⁴.

Dans cet élan, l'assurance incendie s'est étendue vers les autres pays, tels que les Etats Unis, l'Allemagne et la France, cette dernière voit l'installation des « bureaux des incendies ». Ceux-ci étaient une forme de caisse d'assistance, dont le fond était constitué, non pas de cotisations, comme en assurances, mais de subventions publiques et de dons privés⁵.

1.1.3. Les tontines⁶

En Italie, le pari était répandu, sur la vie et le décès des personnes, des rois, ...etc. cette pratique, jugée immorale, fut abrogée. A cet effet, une ordonnance fut promulguée, en France (1844), qui énonce ce qui suit : « *défendons de faire aucune assurance sur la vie des personnes* » art.10 du traité général des assurances.

Plus tard, le banquier napolitain Lorenzo Tonti crée une forme d'assurance épargne pour les prémourants au profit des survivants. Ces derniers bénéficient, soit d'un capital, ou de rente viagère constituée de fonds cotisés.

Le développement des tontines a émergé les assurances-vie, toutefois, elles sont encore pratiquées par certains pays.

Ce qui est à retenir, c'est que les origines des assurances sont bien anciennes, c'est plutôt, leur formalisation qui est, relativement, récente.

Pour ce qui est du cas algérien, les assurances sont passées par deux phases ; la première avant la transition économique et la seconde après.

a. La période du monopole de l'État

Suite à l'indépendance, les sociétés d'assurance étrangères ont pratiquement toutes quitté le marché algérien. Le 27 mai 1966, l'ordonnance 66-127 fut promulguée, en vue d'instituer le monopole de l'État sur les opérations d'assurance. A cette époque, le marché algérien ne comptait que quelques sociétés : la Société Algérienne des Assurances (SAA), qui était algéro-égyptienne, la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR), la Compagnie Centrale de Réassurance (CCR) et plus tard la Compagnie Algérienne des Assurances de Transport (CAAT) a été créée⁷.

Les événements importants de cette époque sont les suivants⁸ :

- **1963** : Les lois 63-197 et 63-201 du 8 juin 1963 ont été promulguées. La première a instauré la réassurance légale et obligatoire pour toute entité exerçant des activités d'assurance pour le compte de la CAAR. La seconde, exigeait la mise en œuvre du

⁴ L.HILAIRE-PEREZ et M.THEBAUD-SORGER, « Risque d'incendie en milieu urbain et «industrious revolution»: le cas de Londres dans le dernier tiers du XVIIIe siècle », revue *le Mouvement Social*, n° 249, 2014/4, p22.

⁵ M. LEZOUL, op.cit, p5.

⁶ Ibid., p6.

⁷ Guide des assurances en Algérie, op.cit, p11-12.

⁸ M. LEZOUL, ibid., p8-9.

contrôle ainsi qu'un agrément en vue d'exercer les opérations d'assurance. Ces tâches étaient réalisées par le ministère des finances.

- **1973-1976** : cette période est marquée par la spécialisation où chaque société d'assurance était chargée d'exercer des opérations d'assurance bien définies. En effet, la CAAR était responsable de l'incendie et l'explosion, la responsabilité civile et les risques techniques. Quant à la SAA, elle était responsable des assurances automobiles, des risques divers et des assurances de personnes.

b. L'ouverture du marché

Cette période est caractérisée par la promulgation de l'ordonnance 95/07 du 25 janvier 1995, qui représente la référence du code algérien des assurances. Les entreprises privées, locales ou étrangères, peuvent, désormais, exercer des opérations d'assurance au sein du marché algérien. Cette loi a été complétée par l'ordonnance n°06-04 du 20 février 2006, parmi ses apports la création de la bancassurance et d'un fonds de garantie des assurés, comme elle a renforcé l'activité des assurances de personnes et a séparé les assurances de dommages de celles des personnes, ceci est entré en vigueur en 2011. En outre, elle a créé la Commission de la Supervision des Assurances (CSA), dont la mission est de faire respecter les dispositifs réglementaires en matière d'assurance et de réassurance. De plus, d'autres textes réglementaires ont été instaurés dans l'intention d'apporter plus de rigueur au marché assurantiel, tels que le décret exécutif n°09-375 du 16 novembre 2009, qui a complété le décret exécutif n°95-375 du 30 octobre 1995 relatif au capital social minimum⁹.

1.2. Notions sur les assurances

L'assurance peut être définie selon plusieurs volets :

- D'un point de vue juridique, l'assurance est un contrat entre l'assuré et l'assureur. Ce contrat est conclu, lors de la souscription, par la suite, l'assureur procède au calcul de la prime, qui devra être payée par l'assuré. Ce calcul est basé sur des fondements statistiques reliés à la probabilité de survenance du sinistre¹⁰ ;
- D'un point de vue technique, l'assurance est une mutualité, consistant à collecter les cotisations d'un nombre de personnes qui ressentent un quelconque risque, touchant leur vie humaine ou leur patrimoine. Ce fonds collecté servira à couvrir les dommages survenus, en cas de sinistre¹¹.

Le contrat en assurance est appelé « police » qui représente, selon certains auteurs, le produit d'assurance. Il comporte les mêmes composantes que n'importe quel autre contrat, basé sur le principe de bonne foi. En effet, chaque partie contractante doit informer l'autre, en cas de changement, pouvant affecter l'opération d'assurance. Par ailleurs, l'assuré est en

⁹ Guide des assurances en Algérie, op.cit, pp12-14.

¹⁰ I.NIYONSENGA, « l'industrie d'assurance et son rôle d'intermédiation financière dans le développement économique, cas de Rwanda : évaluation de 2008 à 2012 », *European Scientific Journal*, vol 9, n°25, 2013, p430.

¹¹ R.GOURINE, **Enjeux et performance socio-économique d'actions proactives et innovantes de gestion des risques qui s'appuient sur la tradition de solidarité**, thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, France, 2013, p112.

obligation de fournir toute information nécessaire à son assureur, lors de la souscription, afin qu'il décide d'accepter ou non la proposition d'assurance et couvrir le risque¹².

A l'inverse des contrats financiers où les intérêts sont divergents (l'un espère un prix élevé dans un but de gain et l'autre espère un prix bas dans l'intention d'acquisition), les contrats d'assurances ont un intérêt commun entre les parties contractantes, elles espèrent toutes les deux que le sinistre ne se réalise pas, causant ainsi une perte du patrimoine, ou la détérioration de l'état de santé ou la perte de vie de l'assuré. En contrepartie, l'assureur devra indemniser son assuré, ce qui représente une charge pour l'assureur. Cet intérêt commun peut les amener à trouver des solutions communes en vue de baisser la probabilité de survenance du sinistre, en proposant des mesures de prévention et de sécurité contre une diminution de la prime. Or, les conflits d'intérêts entre assuré et assureur ne peuvent surgir qu'après survenance du sinistre, et suite à la fixation de l'indemnité, dans ce cas l'assuré estime que l'indemnisation est inférieure aux effets du dommage¹³.

Le contrat d'assurance repose sur les éléments suivants¹⁴ :

- **Les garanties**, elles représentent l'élément le plus important du contrat d'assurance, contrairement aux autres contrats, en contrepartie, il y a les exclusions. La violation de cette clause peut entraîner l'annulation ou la résiliation du contrat ;
- **Les conditions**, en cas de violation de celles-ci, l'assureur peut demander des dommages et intérêts, ou l'assuré peut perdre le droit de réclamation.

Dans le code algérien des assurances, le contrat d'assurance comporte des conditions générales et des conditions particulières ;

- **Description du risque**, cette rubrique apporte les caractéristiques de l'objet assuré. Selon la définition du code algérien des assurances, l'assurance est « un contrat par lequel l'assureur s'oblige, moyennant des primes ou autres versements pécuniaires, à fournir à l'assuré ou au tiers bénéficiaire au profit duquel l'assurance est souscrite, une somme d'argent, une rente ou une autre prestation pécuniaire, en cas de réalisation du risque prévu au contrat. »¹⁵.

La définition la plus utilisée est celle de Hemard (1992), qui considère l'assurance comme « une opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre, moyennant une rémunération (la prime), pour lui ou un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur qui, prenant en charge l'ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique. »¹⁶

Cette définition met en évidence les éléments clés de l'opération d'assurance :

- **Les parties contractantes**, sont l'assureur et le souscripteur, et dans certains cas le bénéficiaire. Parfois l'assuré souscrit à une assurance dont il ne va pas en bénéficier (assurance en cas de décès par exemple) ;

¹² E.TWINEYO-KAMUGISHA, **The basics of business management-vol II : marketing, logistics, procurement and law**, 1st edition, bookboon, 2017, p327.

¹³ D. ZAJDENWEBER, **économie et gestion de l'assurance**, economica, France, 2006, p14-15.

¹⁴ E.TWINEYO-KAMUGISHA, *ibid*, p327.

¹⁵ art.2 de l'ord. 95/07 du 25 janvier 1995, relative aux assurances et ses textes d'application (JO n°13 du 08/03/1995).

¹⁶ R.GOURINE, *op.cit*, p112.

- **Le risque**, il représente l'objet du contrat d'assurance ;
- **La prime**, elle représente le prix de l'assurance ;
- **La prestation**, elle représente l'indemnisation de l'assureur, en cas de survenance du sinistre ;
- **Le principe de compensation**, c'est-à-dire que l'assureur ne fait que rembourser les dommages, et s'oppose au principe d'enrichissement.

Dans ce contexte, la compensation repose sur le principe d'équité, c'est-à-dire que les mêmes règles sont appliquées pour l'ensemble des assurés. En cas de fraude, des sanctions sont infligées¹⁷.

La prestation de l'assureur peut prendre deux formes, l'indemnité et la prestation forfaitaire. La première est déterminée, selon le coût du sinistre et la seconde se détermine, au préalable, lors de la souscription. Le principe indemnitaire concerne les assurances de dommages, et le principe forfaitaire concerne les assurances de personnes¹⁸.

Le principe indemnitaire offre à l'assureur le droit de subrogation. C'est-à-dire qu'en cas de double indemnisation¹⁹, à laquelle le droit des assurances s'oppose, l'assureur a le droit de récupérer l'indemnité versée. L'assuré n'a droit qu'à une seule indemnité, couvrant son sinistre. Le droit de subrogation permet à l'assureur de prendre la défense de son assuré, contre tout tiers responsable d'un sinistre, à l'encontre de son assuré. En effet, en cas de sinistre causé par un tiers, l'assureur indemnise son assuré et poursuit le responsable, pour récupérer le montant versé à l'assuré²⁰.

L'assureur agit par principe de mutualité, c'est-à-dire qu'à partir des primes cotisées par les assurés, il constitue un fonds, qui sera destiné à indemniser les sinistrés. En d'autres termes, les primes des uns paient les sinistres des autres.

1.3. Les bases techniques de l'assurance

D'après les définitions citées ci-avant, l'assurance se base sur des fondements mathématiques et statistiques, confiés à des spécialistes, les actuaires, pour évaluer les risques et déterminer les primes.

1.3.1. Les lois mathématiques et statistiques

Les assurances ont recours aux lois mathématiques et statistiques pour l'estimation des risques et les probabilités de survenance de sinistre ainsi que pour la tarification. Deux facteurs sont pris en compte pour estimer la probabilité des sinistres : la fréquence et la sévérité. Dans ce constat, il existe des lois qui concernent la sévérité et d'autres qui concernent la fréquence.

a. Lois concernant la fréquence²¹

Il existe trois lois qui étudient la fréquence des sinistres : la loi binomiale, la loi de Poisson et la loi Laplace-Gauss.

¹⁷ Ibid., p113.

¹⁸ R.GOURINE, op.cit, p113.

¹⁹ Dans le cas d'assurance de responsabilité civile, l'assuré est indemnisé par son assureur ainsi que par la partie adverse, ce qui est interdit en assurance.

²⁰ E.TWINEYO-KAMUGISHA, op.cit, p328.

²¹ D. ZAJDENWEBER, op.cit, pp16-19.

- **La loi binomiale**, cette loi estime que les contrats sont les mêmes et sont indépendants, donc le portefeuille est homogène avec une probabilité de survenance de sinistre commune à tous ces contrats, pendant la durée de vie du contrat. Cette loi s'applique pour les sinistres qui ont une probabilité de survenance faible avec un grand nombre d'assurés, or, en pratique, ceci n'existe pas. Cette loi est peu utilisée en assurances, mais elle sert plutôt à calculer la prime ;
- **La loi de Poisson**, elle prend en considération que le portefeuille est hétérogène avec une probabilité de survenance de sinistre faible et différentes déclarations contre un nombre de contrats élevé. Cette loi s'adapte mieux aux assurances, par rapport à la précédente, mais elle s'applique aux sinistres dont la fréquence de survenance est faible, comme les séismes par exemple ;
- **La loi Laplace-Gauss**, elle est applicable pour les sinistres d'une fréquence élevée, comme les accidents de la circulation, le vol ou les maladies.

Il existe d'autres lois dont certaines dérivent des lois présentées ci-dessus, leur intérêt est de contribuer à mieux gérer les sinistres et l'activité d'assurance en générale.

b. Lois concernant la sévérité²²

Généralement, les sinistres peu fréquents sont plus sévères, par rapport aux sinistres plus fréquents. La sévérité des sinistres est estimée, soit, en numéraire, soit, en nombre de victimes. Dans ce cas, les lois, précédemment vues, ne peuvent être applicables à ce genre de sinistres, sauf s'ils sont soumis à un régime forfaitaire. Les lois qui peuvent servir à déterminer la sévérité des sinistres sont : la loi exponentielle, la loi log-normale, la loi de Pareto et les lois L-stables.

En outre, il existe une loi statistique importante pour les assurances, il s'agit de la loi des grands nombres :

c. Loi des grands nombres²³

Elle représente l'une des lois statistiques les plus importantes en assurance, instaurée par Bernoulli qui s'est inspiré de Pascal. Cette loi énonce que, plus le nombre d'expériences est répété, plus elles se rapprochent vers la probabilité théorique de survenance d'un événement.

Exemple : la probabilité de faire sortir le 6 du dé. Plus l'opération de lancer le dé se répète, plus les chances de faire sortir le 6 se rapprochent.

Concernant son application en assurances, des études statistiques sont pratiquées sur un grand nombre de sinistres, afin de déterminer la probabilité de survenance du sinistre, c.-à-d la fréquence de sa survenance. De la sorte, le coût moyen du sinistre est calculé, et en conséquence, la prime à payer.

Cependant, cette loi ne suffit pas à gérer les sinistres, l'assureur doit souscrire d'avantage de polices. Plus le nombre des assurés augmente, plus le volume des primes cotisées augmente, par conséquent, le portefeuille des assurances s'enrichit et la société pourra régler ses sinistrés aisément.

²² D. ZAJDENWEBER, op.cit, pp19-25.

²³ R.GOURINE, op.cit, p114.

1.3.2 Calcul de la prime²⁴

La prime est composée de la prime pure (aussi appelée prime de risque, prime d'équilibre ou prime technique) et la prime nette (aussi appelée prime commerciale), qui représente la tarification de la société d'assurance. La prime totale résulte de l'addition de ces deux primes, c.-à-d le net à payer par le souscripteur.

prime pure = fréquence * coût moyen

prime nette = prime pure + chargements

Il s'agit des chargements d'acquisition, c.-à-d les commissions des intermédiaires, et les chargements de gestion qui sont liés aux frais de la société.

Prime totale = prime nette + frais d'accessoires + taxes

L'évolution des primes est soumise à un cycle appelé « underwriting cycle » qui peut être traduit par « cycle de souscription », cependant l'appellation de « cycle de primes » semblerait être plus adéquate. Tandis que certains auteurs considèrent ceci comme étant des états du marché assurantiel. Par ailleurs, ce cycle passe par deux phases alternatives qui se succèdent²⁵ :

- **Hard market**, cette phase est caractérisée par une hausse au niveau des primes ainsi que de la rentabilité des assureurs ;
- **Soft market**, cette phase est caractérisée par une baisse du niveau des primes et de la rentabilité des assureurs.

La durée de vie du cycle est en de moyenne de six ans, voire plus, selon certains chercheurs. Néanmoins, ceci ne concerne que les assurances non-vie.

1.3.3 Division des risques

Pour mieux gérer les risques des assurés, la société d'assurance adopte la division des risques, qui s'appuie sur deux techniques : la coassurance et la réassurance. La division des risques repose sur la notion de « plein de souscription », i.e. la somme maximale d'un risque qu'un assureur peut supporter. Ceci diffère d'une société à une autre, dépendant de sa capacité financière, et des résultats des études statistiques. En effet, chaque assureur détermine, au préalable, son plein de souscription, une fois dépassé, la société aura recours aux techniques de division²⁶.

a. La coassurance

Cette opération consiste à partager un même risque entre plusieurs assureurs. En contrepartie, ces assureurs reçoivent un pourcentage de prime, dans la même proportion du risque partagé. La société qui partage son risque est nommée, « société apéritrice » ou « apériteur » et les autres assureurs sont dénommés « coassureurs ». L'assuré traite, seulement, avec l'apériteur qui se charge de l'établissement de la police et la détermination de la prime²⁷.

²⁴ Ibid., p115.

²⁵ P. MANIKOWSKI, « International Analysis of Underwriting Cycles », World Risk and Insurance Economics Congress, Munich, 2015, p4-5.

²⁶ R.GOURINE, op.cit., p115-116.

²⁷ Ibid., p116.

Dans le code algérien des assurances, la coassurance est considérée comme «une participation de plusieurs assureurs à la couverture du même risque, dans le cadre d'un contrat d'assurance unique. La gestion et l'exécution du contrat d'assurance sont confiées à l'un des assureurs appelé apériteur et dûment mandaté par les autres assureurs participants à la couverture du risque »²⁸.

Exemple : trois sociétés A, B et C coassurent un risque X. La prime payée par l'assuré est estimée à 100UM. La proportion du risque se fait de la manière suivante : 30% pour l'assureur A, 20% pour l'assureur B et 50% pour l'assureur C.

Le partage de la prime se fait comme suit :

- Assureur A : reçoit 20UM ;
- Assureur B : reçoit 30UM ;
- Assureur C : reçoit 50UM ;

Après souscription, le sinistre se réalise causant des dommages évalués à 100 000UM. Le partage de l'indemnisation se fait comme suit :

- Assureur A : verse 20 000UM ;
- Assureur B : verse 30 000UM ;
- Assureur C : verse 50 000UM.

b. La réassurance

L'actuariat, à lui seul ne peut garantir la protection de la société contre les aléas, telles que les séries noires (les sinistres répétitifs ou d'ampleur exceptionnelle), c'est ce qui l'amène à faire appel à la réassurance²⁹. Cette opération est considérée comme « l'assurance de l'assurance », « l'assurance au second degré » ou « l'assurance secondaire ». Elle s'effectue entre l'assureur (le cédant), qui devient, dans ce cas assuré, et le réassureur (le cessionnaire) qui joue le rôle de son assureur³⁰. Cette opération est matérialisée par un « traité de réassurance »³¹.

Dans le code algérien des assurances, la réassurance est définie comme suit : «Le contrat ou traité de réassurance est une convention par laquelle l'assureur ou cédant se décharge sur un réassureur ou cessionnaire de tout ou partie des risques qu'il a assuré. En matière de réassurance, l'assureur reste le seul responsable vis à vis de l'assuré. »³²

La réassurance est classée selon deux critères : le critère juridique et le critère technique. La figure ci-dessous résume les différentes formes de réassurance.

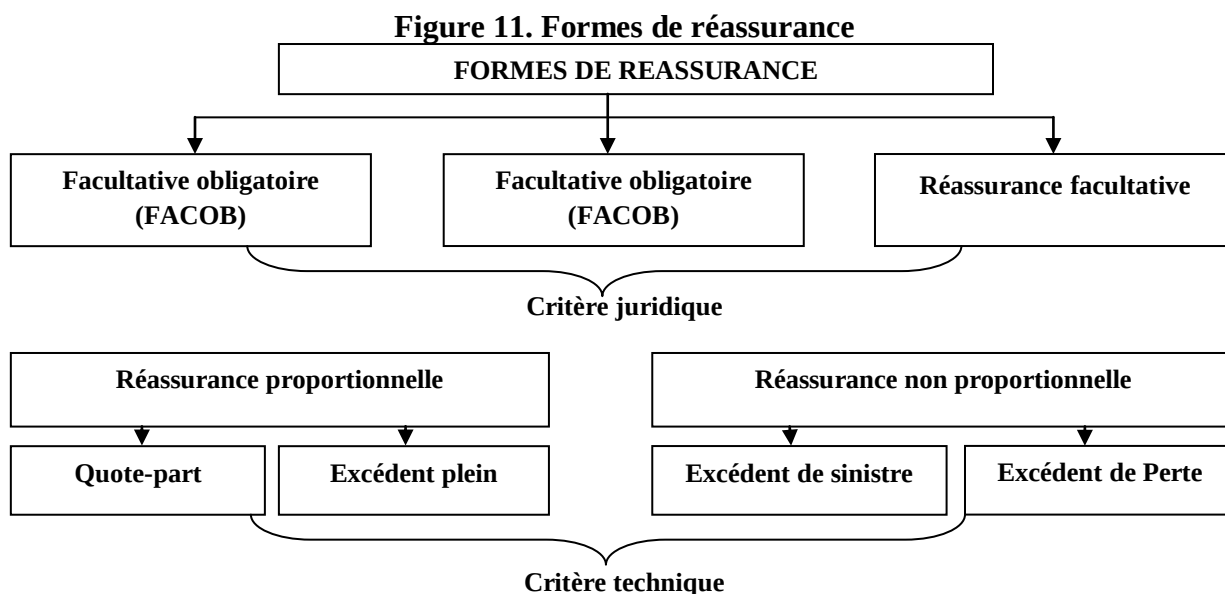
²⁸ art.3 de l'ord. 95/07 du 25 janvier 1995, relative aux assurances et ses textes d'application (JO n°13 du 08/03/1995).

²⁹ R.GOURINE, op.cit, p116.

³⁰ I.NIYONSENGA, op.cit, p430.

³¹ R.GOURINE, ibid., p116.

³² art.4 de l'ord. 95/07 du 25 janvier 1995, relative aux assurances et ses textes d'application (JO n°13 du 08/03/1995).



Source : développée par l'auteure, inspirée par l'article de B.BOUREGHOUD, « la réassurance technique et marchés », colloque international, université Sétif, 25-26 avril 2011, pp5-17.

D'après la figure ci-dessus, les formes de réassurance représentent ce qui suit³³ :

- **La réassurance facultative**, est régie par un contrat, où le cédant propose un risque au réassureur, qu'il choisit d'accepter ou de refuser ;
- **La réassurance obligatoire «conventionnelle»**, appelée aussi « réassurance par traité », puisque l'opération est soumise à un traité. Dans ce cas, le cédant cède un portefeuille de risques (ex : portefeuille d'assurance CAT-NAT) au réassureur, qui est dans l'obligation d'accepter ;
- **La réassurance semi-obligatoire FACOB**, cette réassurance est facultative-obligatoire, c.-à-d que l'assureur est libre de proposer les risques à réassurer, dans la limite des proportions acceptables, et le réassureur est libre d'accepter tout ou une partie du risque, sans pour autant déroger aux termes du traité ;
- **La réassurance proportionnelle**, basée sur un taux de cession des risques du portefeuille cédé, convenu entre le cédant et le réassureur. Cette forme se réalise de deux manières :
 - **La réassurance proportionnelle en quote-part**, repose sur une proportion identique de la prime et du sinistre. Si le cédant cède 30% de son portefeuille, le réassureur reçoit 30% de la prime, et par conséquent, il supportera 30% du montant des dommages, en cas de réalisation du sinistre ;
 - **La réassurance en excédent de plein**, dans ce cas, le cédant détermine, au préalable, son plein de conservation/rétention, c.-à-d, la somme maximale qu'il prendra en charge, en cas de survenance du sinistre. Le réassureur interviendra, en cas d'excédent du plein, sur la base de certains critères déterminés.
- **La réassurance non proportionnelle**, elle n'est pas basée sur le principe des proportions, mais s'appuie sur le montant du sinistre. Cette forme se réalise de deux manières :
 - **La réassurance en excédent de sinistre (excess loss)**, dans ce cas, le cédant prend en charge une part du sinistre, appelée « priorité » et le réassureur assume l'excédent « la portée », dans la limite d'un plafond (priorité+portée). La formule utilisée par les réassureurs est la suivante : *portée XS (excess) priorité*.

³³ B.BOUREGHOUD, op.cit, pp5-14.

Exemple : priorité=50UM ; portée=100UM. La formule de la réassurance est la suivante : 100 XS 50

- **La réassurance en excédent de perte annuelle (stop loss)**, intervient lorsque le cédant est en perte. Dans ce cas, le réassureur prend en charge la perte, quand elle dépasse un certain seuil, fixé au préalable, par rapport à la sinistralité du cédant.

La pratique de la réassurance est considérée comme internationale. En effet, elle peut émettre une partie des risques sur les marchés financiers, en cas d'incertitude, prenant ainsi, une forme d'externalisation. Cette répartition est nommée « verticale », à l'inverse, de la répartition précédente qui peut être considérée comme étant « horizontale »³⁴.

2. Typologie, rôles et cadres de référence de l'assurance

En vue de mieux cerner le concept de l'assurance, il est primordial de présenter les différents types de l'assurance, les rôles variés de celle-ci, ainsi que le cadre de référence qui encadre cette activité.

2.1. Typologie des assurances

Le progrès technique, l'accroissement des besoins et des exigences du consommateur ainsi que le développement économique induisent la variété des produits d'assurance, et l'introduction de nouveaux produits aux marchés. La multitude des produits d'assurance nécessite un classement distinct, néanmoins, il existe plus d'un critère de classement³⁵ :

Juridiquement, il existe des assurances de dommages et des assurances de personnes³⁶. La législation algérienne répartit les assurances en : assurances de dommages et assurances de personnes et de capitalisation.

Dans la pratique, les assureurs distinguent entre les assurances-vie et les assurances non-vie, connues sous l'appellation des IARD (Incendie Accident Risques Divers).

Par ailleurs, les assurances peuvent être réparties, selon le mode de gestion, à savoir : les assurances gérées par répartition et les assurances gérées par capitalisation.

Elles peuvent aussi être classées, selon la nature de prestation, en assurances à caractère indemnitaire et assurances à caractère forfaitaire.

En outre, la législation de chaque pays distingue entre les assurances obligatoires et les assurances facultatives.

Enfin, il existe d'autres produits d'assurance qui s'adaptent aux valeurs morales du consommateur, tel que le consommateur musulman qui s'offre un produit d'assurance islamique, dit « takaful »³⁷.

2.1.1. Assurances de dommages et assurances de personnes³⁸

Les assurances de dommages garantissent le patrimoine de l'assuré, ainsi que ses actions

³⁴ R.GOURINE, op.cit, p117.

³⁵ Ibid., p117-118.

³⁶ K.BOUTALEB, « l'industrie de l'assurance : réalité et perspectives de développement », colloque international, université de Chlef, le 03-04 décembre 2012, , p3.

³⁷ Guide des assurances en Algérie, op.cit, p135.

³⁸ R. GOURINE, id.

causées à l'égard d'autrui. Ces assurances se subdivisent en assurances de biens (ou de choses), et assurances de responsabilité. Ce type d'assurance est soumis au principe indemnitaire. Les polices d'assurances de dommages sont classées, selon des branches relatives aux garanties des assurances. Par ex : en assurance automobile, il y a la branche de véhicule terrestre à moteur, responsabilité civile, etc.

En revanche, les assurances de personnes garantissent la personne elle-même, à savoir le corps humain ou la vie humaine. Elle recense ainsi, les assurances en cas d'accidents corporels et les assurances-vie. Ce type d'assurance est soumis au principe forfaitaire, en cas de survenance du sinistre, le bénéficiaire reçoit, soit un capital, ou une rente³⁹, dans certains cas, il perçoit les deux.

2.1.2. Assurances gérées par répartition et assurances gérées par capitalisation⁴⁰

Les assurances gérées par répartition reposent sur le principe de compensation par année, i.e. l'indemnisation des sinistres se fait à partir des primes de l'exercice en cours. Les primes de l'exercice X paient les sinistres survenus durant le même exercice. Ce mode de gestion s'applique, généralement, aux assurances à court terme, principalement, les assurances IARD. Ces assurances reposent, essentiellement, sur le principe de mutualité.

D'autre part, les assurances gérées par capitalisation, reposent sur le principe d'épargne, i.e. l'assuré verse des primes périodiques⁴¹ dans le but de constituer un fonds qui sera reçu par le bénéficiaire, lors de la survenance du sinistre. Toutefois, le risque est variable et sa fréquence aussi, pendant toute la durée de vie du contrat.

2.1.3. Produits islamiques « takaful »⁴²

Ils reposent sur le principe de solidarité, telle une mutuelle, les cotisations collectées sont considérées comme une contribution ou un don. Elles sont reversées dans un fonds commun, celui des sociétaires. Le principe est de fournir une assistance et une protection mutuelle.

Le tableau ci-dessous recadre les principales typologies des assurances :

Tableau 19 : les typologies principales des assurances

Assurances 'non vie'			Assurance 'vie'
Assurances de biens (choses)	Assurances de responsabilité	Assurance santé	Assurance vie
Principe indemnitaire	Principe indemnitaire	Principe indemnitaire/principe forfaitaire	Principe forfaitaire
Assurances de dommages		Assurances de personnes	
Assurances gérées par répartition		Assurances gérées par capitalisation	

Source: N.LALLEMAND-STEMPAK, **capitalisme, mutualisme et démocratie dans le secteur de l'assurance : rôle d'un dispositif d'élaboration stratégique dans la maintenance d'une organisation**, thèse de doctorat, école des hautes études commerciales de Paris, 2013, p65. (Réadapté par l'auteure).

2.2. Approche multidisciplinaire de l'assurance

L'activité d'assurance peut relier plusieurs disciplines, ceci se reflète à travers son rôle multidisciplinaire. En effet, l'assurance est un agent économique, un prestataire de services

³⁹ K.BOUTALEB, op.cit, p3.

⁴⁰ R.GOURINE, op.cit, p117.

⁴¹ L'assuré ne verse pas l'intégralité de la prime en une seule fois, comme pour le cas de la prime unique, mais verse des proportions sur une durée déterminée.

⁴² Guide des assurances en Algérie, op.cit, p135.

financiers, par le biais des placements et règlement des sinistres. En outre, il dépasse les frontières géographiques, à travers les opérations de réassurance⁴³, en plus de son rôle socioéconomique, à travers la micro-assurance, son rôle écologique, son rôle social, etc.

2.2.1. Le rôle de pourvoyeur de fonds

Le cycle de production de l'assurance est inversé, puisque « *l'assureur reçoit un prix de vente (prime) avant de connaître son prix de revient (le sinistre)* »⁴⁴. Cette incertitude peut menacer la stabilité financière de la société d'assurance, en conséquence, elle constitue des « provisions techniques », dans le but de régler ses sinistrés qui peut s'avérer être une procédure lente, particulièrement, si elle se fait par voie judiciaire. Dans l'attente d'être décaissées, ces provisions peuvent être placées sous forme d'actions, obligations, investissements immobiliers. Ce qui l'amène à être considérée, comme un investisseur institutionnel⁴⁵.

2.2.2. Le rôle économique

La vie d'entreprise est, généralement, confrontée à des risques au quotidien, incendie, bris de machine, décès, etc. Ces aléas peuvent dissuader les banquiers à prêter aux entreprises, c'est là qu'intervient l'assurance, pour prendre en charge ces risques et les couvrir, en cas de survenance. De la sorte, l'assurance contribue au processus d'investissement, et représente selon certains auteurs, un accompagnateur de l'entreprise, durant toute sa durée de vie. En ce sens, Yeatman (1998) annonce que « *tout projet moderne d'investissement, et donc de développement, exige la participation de l'assureur, sans la garantie duquel l'entrepreneur et, surtout, son banquier ne risqueraient pas les capitaux impliqués par le projet* »⁴⁶.

2.2.3. Le rôle social

Le rôle social de l'assurance se manifeste, plus particulièrement, à travers l'assurance sociale et la micro-assurance. La première est destinée à protéger les assurés contre la maladie, la vieillesse, etc. Elle est, généralement, imposée par l'État et s'appuie sur des concepts de solidarité nationale, sociale et professionnelle. En France, elle a été fondée par Georges Cahen-Salvador, en 1921, qui a conçu le premier projet d'assurance sociale, gérée par une caisse générale⁴⁷. La seconde, s'inspirant de la notion de micro-crédit, représente, selon Nabeth (2005) « *de l'assurance adaptée à des individus et des groupes à faibles revenus* »⁴⁸. Ainsi, ces deux formes sont destinées à garantir une vie sereine aux assurés. De plus, l'assurance permet aux assurés défaillants, de garantir leurs revenus, aux enfants de poursuivre leur scolarisation, après le décès de leurs parents (grâce à la rente éducation par exemple). En d'autres termes, l'assurance contribue à l'amélioration des conditions de la vie humaine⁴⁹.

⁴³ I.NIYONSENGA, op.cit, p438.

⁴⁴ A.BALAYA, « assurance et développement durable », *revue d'économie financière*, n°80, 2005, p319.

⁴⁵ Ibid., p319-320.

⁴⁶ Ibid., p320.

⁴⁷ M. LAROQUE, « Un des fondateurs des assurances sociales : Georges Cahen-Salvador », *Revue d'histoire de la protection sociale*, n° 7, 2014/1, pp131-133.

⁴⁸ M.NABETH, « micro-assurance : macro-enjeux ? », *revue d'économie financière*, n°80, 2005, p329.

⁴⁹ A.BALAYA, *ibid*, p322.

2.2.4. Assurance et RSE

L'assurance contribue, en outre, à la protection de l'environnement, en se référant à l'analyse de Loiset, cette contribution est à l'origine des éléments suivants⁵⁰ :

- Assurances contre les catastrophes naturelles ;
- recommandation des assureurs à leurs assurés des dispositifs de prévention ;
- Lancement du programme du PNUD, en alliance avec quelques sociétés d'assurance et de réassurance, sur le thème de « l'engagement du secteur des assurances en faveur de la protection de l'environnement », dont l'objectif est de prendre en charge les risques écologiques, fournir des produits qui respectent l'environnement et la sensibilisation du public ;
- Offre de produits dits « écoproduits », en prenant l'exemple des assureurs japonais qui appliquent des réductions pour les assurés, utilisant des véhicules faiblement polluants, à l'instar des voitures hybrides, des voitures électriques, les voitures au gaz et au méthanol. Dans le même sillage, des sociétés allemandes privilégient les assurés, présentant une carte d'abonnement au transport commun, en leur offrant des réductions sur leurs primes ;
- En Angleterre, les principaux acteurs de l'assurance, accompagnés par l'État, dessinent les premières lignes du management environnemental, en 2000, élaborées par le groupe FORGE⁵¹.

2.3. Cadres de référence internationaux de l'assurance

Comme toute autre profession, celui des assurances se réfère à des cadres de référence et des normes qui encadrent ses règles et ses démarches, telles que les normes IAS/IFRS, afin d'uniformiser les pratiques assurantielles. L'assurance accorde une importance particulière à la surveillance et la prudence. En conséquence, il existe plusieurs cadres de référence, auxquels l'assurance pourrait être assujettie, à l'instar du cadre de référence du contrôle interne, qui sera abordé dans le chapitre suivant. Cependant, cette étape sera consacrée à la directive de Solvabilité II inspirée de Bâle II.

2.3.1. Le référentiel Bâle II

Ce référentiel représente plutôt un guide de bonne conduite, contrairement, aux lois qui dictent et interdisent les différentes pratiques, laissant ainsi la voie à l'innovation⁵². Au départ, il était destiné aux banquiers (Bâle I), étant donnée, le lien étroit entre les deux secteurs, ce référentiel a inspiré, ainsi, les assureurs, notamment le référentiel Bâle II.

Le cadre de référence s'appuie sur trois piliers, à savoir⁵³ :

- **Le premier pilier**, concerne les exigences minimales de fonds propres ;
- **Le second pilier**, concerne le processus de surveillance prudentielle ;
- **Le troisième pilier**, relatif aux mesures visant à discipliner le marché.

⁵⁰ Ibid., p324-325.

⁵¹ Ce groupe rassemble les institutions financières du pays, adoptées par l'association des assureurs britanniques.

⁵² C. VERET, « l'assurance comme technique de réduction de risques », *revue d'économie financière*, n°84, 2006, p80.

⁵³ O. De LAGRÈDE, *l'invention du contrôle des risques dans les organismes d'assurance*, thèse de doctorat, université Paris Dauphine, 2010, p214.

Le point commun entre la banque et l'assurance, dans les normes de Bâle, est le contrôle des risques. Cependant, et concernant les banques, le but est de garantir la stabilité du système bancaire international. Quant aux assurances, l'intérêt est de protéger les assurés, puisque les banques font face aux risques systémiques, tandis que les assurances sont plutôt confrontées aux risques de faillites isolées. Or, le troisième pilier est différent pour les deux systèmes, le mécanisme d'autodiscipline, dans le système assurantiel, est jugé plus faible, voire, absent, par rapport, à l'autre⁵⁴.

Dans le même ordre d'idées, les réglementations de « Solvabilité » se sont instaurées, afin de mieux s'adapter aux exigences du domaine assurantiel.

2.3.2. La directive de Solvabilité II

Solvabilité II est apparue dans le journal officiel de l'union européenne le 25 novembre 2009, dans le but de, modifier et compléter la directive de solvabilité I qui représente le cadre de référence du marché d'assurance européen. Ce cadre de référence existe depuis 1970, il unifie les procédures de régulation des assurances en Europe. Le mérite de l'application de cette directive revient au Professeur Campagne des Pays-Bas, sa doctrine est la suivante : si les provisions représentent 4% des fonds propres, la chance de survie de la compagnie d'assurance est estimée, selon l'auteur, à 95%⁵⁵.

En vigueur depuis janvier 2016, elle intervient en vue de réformer le système prudentiel et le processus de surveillance, au sein des sociétés d'assurance et de réassurance de l'Union Européenne. Ceci survient, concomitamment, avec la promulgation des normes IAS/IFRS. En conséquence, l'objectif de solvabilité II était d'aligner ses directives avec celles des normes IAS/IFRS, étant donné que l'IASB contraint les assureurs à respecter certaines exigences, relatives à la divulgation et la communication de l'information⁵⁶.

Tel que le référentiel de Bâle II, solvabilité II repose sur trois piliers⁵⁷ :

- **Pilier 1** : exigences quantitatives en fonds propres et provisions techniques ;
- **Pilier 2** : exigences qualitatives et gouvernance des risques (concernant le contrôle interne) ;
- **Pilier 3** : discipline de marché.

Ainsi, les grandes lignes de solvabilité II sont les suivantes⁵⁸ :

a. Les exigences en fonds propres

Dans le but de protéger les assurés et garantir la stabilité des marchés financiers, un Capital de Solvabilité Requis (CSR), ou selon l'appellation anglaise SCR (Solvency Capital Requirement) s'impose aux assureurs. C'est le niveau correct des fonds propres pouvant couvrir les engagements à venir. Il est calculé une fois par an, ou à chaque fois qu'un changement significatif atteint les caractéristiques du risque.

⁵⁴ Id.

⁵⁵ J. HULL, C. GODLEWSKI, M. MERLI, **gestion des risques et institutions financières**, 3^e éd, Pearson éducation, France, 2013, p62.

⁵⁶ I.DAYOUB, **le rôle déterminant de la performance financière en assurance : étude sur les sociétés d'assurance françaises**, thèse de doctorat, université de Bordeaux, 2014, p70-71.

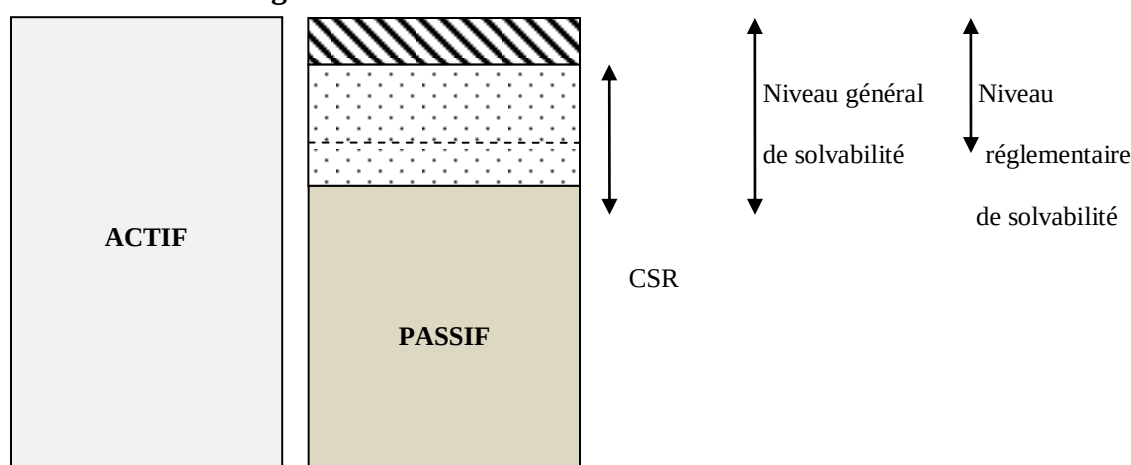
⁵⁷ M. HAOUAT ASLI, « Réglementations prudentielles, crise financière : quelles conséquences pour le financement des jeunes entreprises innovantes ? », revue *Innovations*, n°40, 2013/1, p111-112.

⁵⁸ I. DAYOUB, *ibid.*, pp70-77.

Par ailleurs, le CSR ne peut être le seul indice de prudence, en effet, il ne couvre pas le risque de liquidité. Selon la doctrine de Doff (2008), interprétée selon Dayoub (2014) : « *un assureur suffisamment solvable peut encore faire face à des problèmes de liquidité et vice-versa* ». Dans ce contexte, l'Association Internationale des Contrôleurs d'Assurance (AICA) recommande de renforcer les exigences, en matière de fonds propres.

En plus du CSR, solvabilité II a instauré un autre indice, le Minimum de Capital Requis (MCR) ou appelé en anglais CMR (relatif à Capital Minimum Requirement) qui représente un niveau minimum absolu de capital. Une fois que les fonds propres, d'une société d'assurance, passent en-dessous de ce niveau, la société sera jugée comme non conforme au niveau réglementaire de solvabilité⁵⁹. La figure ci-dessous illustre le processus de solvabilité qui vient d'être exposé.

Figure 12. Les différents niveaux de solvabilité



Source: I. DAYOUB, op.cit, p73.

b. Les exigences d'investissement

Concernant l'investissement, solvabilité II n'interdit pas aux assureurs d'investir, en effet, tout actif couvrant le MCR et le CSR peut être investi, sous condition de respecter sa disponibilité et de garantir sa solidité et la rentabilité du portefeuille. Par conséquent, les assureurs doivent gérer leurs investissements, de façon à pouvoir honorer leurs obligations envers les assurés. Selon Dayoub (2014), il s'agit de réaliser un équilibre entre la rentabilité et le risque, ou selon Van bragta et *al.* (2010), optimiser le binôme rentabilité/risque dans le cadre de l'investissement.

Concernant les agences de notation, dont les intérêts s'alignent avec ceux de solvabilité II, elles relient l'attribution de la note avec l'application des directives de celle-ci. A cet égard, Dayoub (2014) avance que : « *ce qui est le pertinent dans la note attribuée à un assureur est l'impact de solvabilité II sur sa solidité financière globale* ».

c. La diffusion de l'information financière

La stabilité des marchés financiers dépend de la pertinence de l'information financière, qui n'était pas tout à fait transparente, au sein des compagnies d'assurance, auparavant. Ceci a induit solvabilité II à insister sur la rigueur des pratiques de la gestion des risques. En

⁵⁹ Le CMR prend en compte les différents éléments de l'état financier de l'assureur tels que les provisions techniques, les primes, le capital sous risque, les impôts ainsi que les dépenses administratives.

conséquence, ces normes apporteront plus de transparence aux actionnaires et une protection aux assurés. Ainsi, solvabilité II répond aux exigences de gouvernance d'entreprise, en matière de préservation des intérêts des parties prenantes, afin de minimiser les conflits d'intérêt et réduire l'asymétrie d'information.

Les informations et rapports financiers qui doivent être publiés, sont mentionnés dans l'article 51, en détaillant ainsi, les catégories de risques. Le niveau de MCR, ainsi que le niveau de CSR doivent être communiqués publiquement.

Selon Baumann et Nier (2004), l'émission des profils de risques permettent de diminuer les coûts du capital et d'augmenter la profitabilité. Cette analyse concerne les banques, que les auteurs considèrent comme avantageuse (la diffusion des profils de risque) pour les investisseurs et les banquiers. Cette analyse peut être étendue au secteur assurantiel.

En outre, solvabilité II vise à rendre ses pratiques compatibles avec les normes IAS/IFRS.

d. Les normes IFRS

L'adoption des normes IFRS apportent certains avantages aux pratiques assurantielles, comme « la juste valeur » (IFRS 13), par exemple, qui contribue à mieux détecter les risques de l'entreprise et réduit la latitude comptable du dirigeant. Solvabilité II et normes IFRS s'agencent dans la réalisation d'un objectif commun qui est l'amélioration de la transparence de l'information financière, ce qui permet de démontrer une image, suffisamment fiable de la situation de l'entreprise⁶⁰.

D'autre part, il existe des normes IFRS concernant les assurances spécialement, il s'agit de la forme IFRS 4 relative aux contrats d'assurance. Elle est applicable pour l'ensemble des contrats d'assurance et de réassurance, sauf pour certains contrats spécifiques, qui sont soumis à d'autres normes. Cette norme est en cours de modification, elle sera remplacée par la norme IFRS 17 qui entrera en vigueur, au plus tôt, janvier 2021⁶¹.

Parallèlement, la norme IFRS 9 relative aux instruments financiers, accorde une exemption temporaire de l'application de cette norme aux entités émettant des contrats d'assurance, jusqu'à l'adoption de la norme IFRS 17⁶². De surcroît, la norme IFRS 4 affranchit les assureurs à appliquer certaines normes IFRS, jusqu'à l'adoption de cette nouvelle norme⁶³.

Les dates différentes de ces deux nouvelles normes préoccupent les sociétés, à cet effet KPMG (2016) rapporte que : « *certaines sociétés ont exprimé leurs préoccupations concernant la nécessité de mettre en œuvre deux changements importants en matière de comptabilité à des dates différentes, ce qui augmentera les coûts et la complexité de cette mise en œuvre* ». Dans ce contexte, KPMG (2016) déclare, dans l'un de ces rapports, que : « *les répercussions sur les assureurs seront majeures et la mise en œuvre sera complexe* ». ⁶⁴

De ce qui précède, il est constaté que l'objectif principal des référentiels et des normes universelles, est de protéger une partie prenante majeure dans l'opération d'assurance, il s'agit, particulièrement, des assurés.

⁶⁰ I.DAYOUB, op.cit, p77.

⁶¹ Le site officiel des IFRS : <http://www.ifrs.org/> consulté le 09/09/2017.

⁶² Développements récents : IFRS, KPMG, 2016, p17.

⁶³ Le site officiel des IFRS : <http://www.ifrs.org/> consulté le 09/09/2017.

⁶⁴ Développements récents, ibid, p16.

Section 2. Cadre juridique des assurances

La société d'assurance, comme toute autre société, possède une certaine structure qui correspond à sa nature.

1. Acteurs des assurances

L'opération d'assurance est prise en charge par un ensemble d'acteurs qui s'organisent, afin de réaliser l'objectif de l'assurance.

1.1. Typologie des assureurs

Principalement, l'assureur peut prendre la forme, soit d'une société d'assurance, soit d'une mutuelle, soit d'une institution de prévoyance qui exerce, essentiellement, dans la protection sociale, dans la santé et dans le domaine de la retraite. Elle s'adresse aux entreprises, garantissant les salariés, en cas de maladie, d'invalidité ou d'incapacité de travail, de dépendance, de décès, comme elle fournit des dispositifs de retraite complémentaire⁶⁵. En France, il existe deux codes distincts des assurances, un, relatif aux sociétés et un autre relatif à la mutuelle⁶⁶. En revanche, en Algérie, il n'existe qu'un code qui encadre les assureurs, à savoir l'ordonnance 95/07 modifiée et complétée.

1.1.1. Société d'assurance

Elle prend la forme d'une société de capitaux et pas une société de personnes, c'est ce qui l'a différencie de la mutuelle. En France, elle prend la forme d'une société anonyme. En Algérie, le capital minimum est de⁶⁷ :

- Un milliard de dinars pour les sociétés qui opèrent dans les assurances de personnes et de capitalisation ;
- Deux milliards de dinars pour les sociétés qui opèrent dans les assurances de dommages ;
- Cinq milliards de dinars pour les sociétés qui opèrent dans la réassurance.

En outre, les conditions de création de la société d'assurance sont les suivantes :

- La société ne peut exercer autre que les opérations d'assurance ou de réassurance ;
- La société peut souscrire, soit, les assurances de dommages, soit, les assurances de personnes ;
- Les dirigeants doivent justifier d'une qualification professionnelle ;
- Le capital doit être libéré totalement et en numéraire lors de la souscription.

Excepté ce qui a été avancé, la société d'assurance subit aux mêmes dispositifs de la SPA, en matière de nombre d'actionnaires, de responsabilité et d'émission de titres.

1.1.2. Mutuelle⁶⁸

Contrairement à la société d'assurance, la mutuelle d'assurance n'a pas un caractère commercial. Elle exerce les opérations d'assurance à travers la collecte des cotisations de ses adhérents, ayant un capital minimum de :

⁶⁵ N.LALLEMAND-STEMPAK, op.cit, p61.

⁶⁶ A.MARTIN, **techniques d'assurances**, 4^e éd, DUNOD, France, 2016, p7.

⁶⁷ Guide des assurances en Algérie, op.cit, p46.

⁶⁸ Ibid., p46-47.

- 600 millions de dinars pour celles qui opèrent dans les assurances de personnes et de capitalisation ;
- Un milliard de dinars pour celles qui opèrent dans les assurances de dommages.

La mutuelle ne peut exercer des opérations de réassurance. Les conditions prévues par loi algérienne dans le but d'instituer une mutuelle d'assurance sont les suivantes :

- Le statut doit mentionner l'objet, la durée, la dénomination et le siège ;
- 5000 adhérents au minimum ;
- Le statut doit définir le mode et les conditions générales qui lient la mutuelle à ses sociétaires ainsi en matière de répartition des recettes ;
- Avoir un organe de gestion, d'administration et de délibération.

En Algérie, il existe trois mutuelles : Mutuelle Assurance Algérienne des Travailleurs de l'Education et la Culture (MAATEC), Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA) et le mutualiste, spécialisé dans les opérations d'assurance de personnes⁶⁹.

Ces deux types d'assureurs prévoient des régimes de cotisations différents ; fixes pour les mutuelles et variables (primes) pour les sociétés d'assurance, excepté pour le cas des assurances-vie, dont les cotisations ne peuvent être que fixes⁷⁰.

Pour récapituler, le tableau suivant tente d'apporter une comparaison distinctive entre ces deux types d'assureurs.

Tableau 20 : comparaison entre la société d'assurance et la mutuelle

	Société	Mutuelle
Caractère commercial	Oui	Non
Prix d'assurance	Prime/cotisation	Cotisation fixe
Nomination du client	Assuré	Adhérent/sociétaire
Pratique de la réassurance	Oui	Non

Source: conception de l'auteur.

1.2. Canaux de distribution des assurances

La distribution des produits d'assurance se fait, soit, par l'assureur lui-même, via ses agences directes, soit, par voie d'intermédiaire. Il s'agit essentiellement des agents généraux, des courtiers et de la bancassurance.

1.2.1. Agents généraux

Ce sont des représentants des sociétés d'assurance, contrairement aux courtiers, ceux-ci distribuent les produits d'une seule société d'assurance, parfois plus d'une société, dans le cas où elles sont complémentaires, comme les sociétés algériennes qui peuvent avoir deux sociétés d'assurance, une qui exerce dans les assurances de dommages et l'autre dans les assurances de personnes. Les agents généraux sont mandatés par une société d'assurance et rémunérés sous forme de commissions sur les polices souscrites, ainsi que les gratifications, telles que les bonus. La société apporte son aide à son agent en matière de financement, de formation et de publicité⁷¹.

⁶⁹ Le site officiel du CNA : <http://www.cna.dz/Acteurs/Societes-d-assurance> consulté le 19/10/2017.

⁷⁰ N.LALLEMAND-STEMPAK, op.cit, p70

⁷¹ D. ZAJDENWEBER, op.cit, p153.

Le code algérien des assurances définit l'agent général comme étant : « une personne physique qui représente une ou plusieurs sociétés d'assurance, en vertu d'un contrat de nomination portant son agrément en cette qualité ». Le mandat qui réunit l'agent à la société d'assurance prend la forme d'un contrat de nomination, il doit être soumis à l'administration de contrôle et doit mentionner le montant du cautionnement exigé (500 000 DA). Ce contrat représente un contrat d'exclusivité et exige certaines conditions de l'agent général, telles que les capacités professionnelles⁷². Le marché assurantiel en Algérie compte 1090 agents généraux, en 2015⁷³.

1.2.2. Courtiers

Comparé aux agents généraux, les courtiers d'assurance prennent la forme du courtage connu dans le domaine commercial. Ils peuvent être, soit, des professionnels libéraux, ou des sociétés de courtage. Ils ont pour mission de trouver sur le marché (les sociétés qui les mandatent) des contrats d'assurance qui répondent aux exigences de leurs clients, en contrepartie, ils sont rémunérés sur la base de courtages calculés sur les montants des primes collectés. Le courtier peut exercer aussi des opérations de réassurance⁷⁴.

Selon le code algérien des assurances, « le courtier d'assurance est le mandataire de l'assuré et est responsable devant lui ». Le courtage d'assurance est considéré comme une activité commerciale exigeant ainsi l'inscription au registre de commerce, en plus d'un agrément délivré par l'administration de contrôle⁷⁵.

Le courtage d'assurance en Algérie est relativement faible, avec seulement 38 courtiers enregistrés, en 2015. Durant cette année, le marché assurantiel dénombrait 1128 intermédiaires (agents et courtiers) avec une contribution de 29% du marché, et d'une évolution de 5% par rapport à l'année précédente⁷⁶.

1.2.3. Bancassurance

La bancassurance est une technique consistant à commercialiser les produits d'assurance par la banque, cette dernière se charge de les distribuer au moyen de ses points d'accueil, en profitant de la proximité de la clientèle⁷⁷. Cette technique de vente se réalise à travers des conventions signées entre une banque et une compagnie d'assurance, contre une rémunération calculée sur la base d'un pourcentage de la prime. De plus, il existe certaines banques exerçant des opérations d'assurance, comme BNP Paribas, par ex, qui a une filiale spécialisée dans l'activité assurantielle, la société Cardif, dont les produits sont commercialisés dans ses banques⁷⁸.

En parallèle, il existe « l'assurbanque » (elle n'a pas eu autant de succès comparé à la bancassurance) qui est chargée de distribuer les produits bancaires dans les sociétés d'assurance ou par leurs agents généraux, ce qui transforme l'assureur, selon l'expression de

⁷² art.253, 254, 256 de l'ord. 95/07 du 25 janvier 1995, relative aux assurances et ses textes d'application (JO n°13 du 08/03/1995).

⁷³ Rapport relatif à l'activité des assurances, ministère des finances, direction des assurances, 2015, p4.

⁷⁴ D. ZAJDENWEBER, op.cit, p152.

⁷⁵ art.258, art.259, art.260 de l'ord. 95/07 du 25 janvier 1995, relative aux assurances et ses textes d'application (JO n°13 du 08/03/1995).

⁷⁶ Rapport relatif à l'activité des assurances, ibid., p4.

⁷⁷ N.LALLEMAND-STEMPAK, op.cit, p69.

⁷⁸ Guide des assurances en Algérie, op.cit, p24.

Zajdenweber en « supermarché » du service financier⁷⁹. Pour qu'une entreprise d'assurance puisse exercer des opérations bancaires, un agrément lui est nécessaire. Ceci lui permettra ce qui suit⁸⁰ :

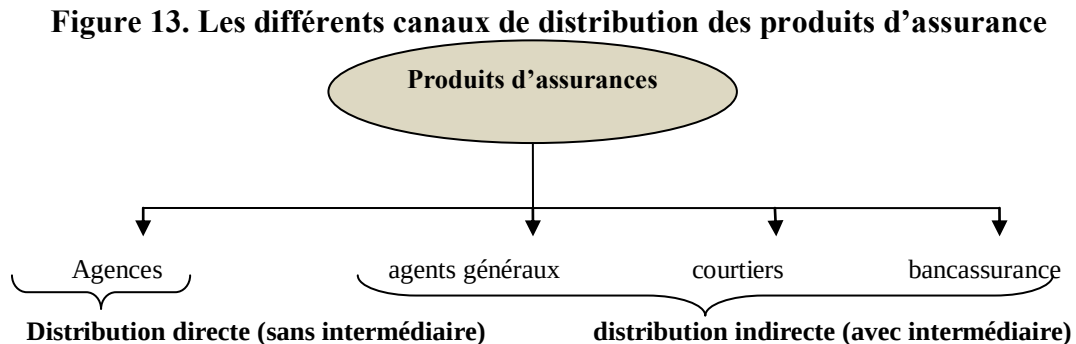
- Le droit d'octroyer des crédits ;
- La disponibilité et la gestion des outils de paiement ;
- La réception des dépôts des clients.

Cette technique de distribution permet d'améliorer les technologies d'information, de rationaliser les réseaux de distribution et de diversifier les produits d'assurance, par essence, celui de l'épargne, ainsi que de stimuler l'innovation financière⁸¹.

D'après le ministère des finances, le marché algérien des assurances compte 750 agences bancaires, en 2015, et a conclut 30 conventions. Durant cette année, la bancassurance a réalisé un chiffre d'affaires de 2,2 mds de dinars⁸².

Ces intermédiaires, particulièrement, les deux premiers d'entre permettent à l'assureur une meilleure distribution, étant donné qu'ils sont proches des clients, ainsi qu'ils lui permettent de réduire certains coûts, tels que ceux de la location/achat des locaux, d'alléger les tâches administratives et leur évitent la gestion de réseaux commerciaux. Néanmoins, ceci peut accentuer les conflits d'intérêt et augmenter les coûts d'agence. De plus, ceci peut induire au manque de communication avec la clientèle⁸³.

Pour récapituler, la figure ci-dessous illustre les modalités de vente des produits d'assurance.



Source : conception de l'auteur.

1.3. Auxiliaires des assurances⁸⁴

L'assureur a besoin de certains partenaires pour accomplir ses activités, il s'agit principalement de l'actuaire et de l'expert ou le commissaire d'avarie.

1.3.1. L'actuaire

Il est spécialiste en mathématiques et statistiques, et est chargé d'évaluer le risque et ses coûts et de fournir des conseils sur la tarification et ses méthodes, selon Zajdenweber (2006) :

⁷⁹ D. ZAJDENWEBER, op.cit, p154.

⁸⁰ A. MARTIN, op.cit, p22.

⁸¹ P.TRAINAR, « Les assurances et les banques : fin de partie ? », *Revue d'économie financière*, n°78, 2005, p211.

⁸² Rapport relatif à l'activité des assurances, op.cit, p19.

⁸³ D. ZAJDENWEBER, ibid., p151-152.

⁸⁴ Guide des assurances en Algérie, op.cit, p54-55.

« l'industrie de l'assurance dépend des progrès de la science actuarielle ».

1.3.2. L'expert

Il est chargé d'enquêter sur le sinistre, sa nature, sa matérialité et l'étendue du dommage afin d'évaluer et estimer le dommage en établissant le rapport d'expertise. L'expert peut être sollicité par l'assureur comme par l'assuré.

En Algérie, il existe deux entreprises principales d'expertise : EXAL (Expertise Algérie) et SAE-EXACT (Société Algérienne d'Expertise et du Contrôle Technique Automobile).

1.3.3. Le commissaire d'avarie

Il est chargé de rechercher les causes, pertes, dommages et avaries causés au navire et la cargaison, ainsi que de recommander des mesures de prévention des dommages. Ce qui est à remarquer est que les tâches de l'expert et du commissaire d'avarie sont relativement similaires, tandis que celle de l'actuaire est différente. Le tableau suivant compare entre les auxiliaires d'assurance.

Tableau 21 : Comparaison entre l'expert/commissaire d'avarie et l'actuaire.

	Expert/commissaire d'avarie	Actuaire
Intervention	Après survenance du sinistre	Avant et après survenance du sinistre
Relation client	Est en relation avec le client	N'a pas de relation avec le client
Nature d'activité	Enquête sur les faits du sinistre	Elabore les prévisions et les probabilités du risque

Source: conception de l'auteure.

D'après le tableau, les auxiliaires (expert/commissaire d'avarie et actuaire) diffèrent sur les points suivants :

- L'expert et le commissaire d'avarie interviennent une fois que le sinistre survient, tandis que l'actuaire opère avec l'assureur tout au long de son activité, c'est-à-dire avant la souscription et après survenance du sinistre ;
- L'expert est en relation avec l'assuré, ce dernier peut solliciter ses services, dans le cas où il serait insatisfait de l'expertise, il s'agit, dans ce cas d'une contre-expertise. En revanche, l'actuaire n'opère qu'avec l'assureur ;
- L'expert et le commissaire d'avarie ont pour rôles d'enquêter sur les faits du sinistre, évaluer les dommages et déterminer le montant de l'indemnité. Or, le rôle de l'actuaire est d'évaluer le risque et d'étudier la tarification de ceci.

2. Création de la société d'assurance

L'entreprise d'assurance possède certaines spécificités liées à son activité, à l'image de la comptabilité qui est spécifique pour les assurances. L'introduction au marché nécessite un agrément délivré par l'autorité concernée.

2.1. Délivrance de l'agrément

Toute entreprise désirant exercer une activité assurantielle, devra obtenir un agrément auprès de l'administration de contrôle concernée. En Europe, la libre prestation de service permet à une entreprise non française d'exercer des opérations d'assurance en France, après avoir retiré son agrément auprès de l'État où se localise son siège social⁸⁵.

⁸⁵A.MARTIN, op.cit, p12.

L'agrément est exigé préalablement pour pouvoir lancer la société d'assurance. Il repose sur trois principes ⁸⁶:

- **Le principe de spécialité**, il permet à la société d'exercer l'activité d'assurance ;
- **Le principe de spécialisation**, il est délivré, soit, pour les assurances sur la vie, soit, pour les assurances non-vie (assurance de personnes et assurances de dommages pour le cas algérien). Il ne peut être consacré pour ces deux activités en même temps ;
- **Le principe de l'agrément par branche**, dans ce cas, l'agrément ne concerne qu'une branche précise à la demande du demandeur.

En Algérie, l'octroi de l'agrément fait l'objet d'un arrêté du ministère chargé des finances, après avis du Conseil National des Assurances (CNA). L'acceptation ou le refus du dossier d'agrément repose sur des critères de faisabilité et de solvabilité, en l'occurrence ⁸⁷ :

- Le plan prévisionnel d'activité ;
- Les moyens techniques et financiers à disposition ;
- La qualification professionnelle.

De plus, l'article 218 du code des assurances prévoit la liste des personnes qui ne peuvent fonder, administrer ou diriger une société d'assurance.

Par ailleurs, l'agrément doit être retiré, partiellement ou totalement, dans le cas de cessation, de dissolution, de règlement judiciaire ou de déclaration de faillite, mais aussi dans les cas suivants ⁸⁸:

- La non-conformité du fonctionnement de la société à la législation, au règlement ou aux conditions de l'agrément ;
- L'insuffisance financière de la société à pouvoir honorer ses engagements ;
- Le changement intentionnel de la tarification ;
- L'absence d'activité pendant une année à compter du jour de la notification de l'agrément ;
- L'absence de souscription de polices pendant une année à compter du jour de la notification de l'agrément.

2.2. Valeur de l'entreprise d'assurance

Comme toute autre entreprise, la valeur de l'entreprise est importante, tant pour l'achat ou vente des actions que pour les fusions-acquisitions ⁸⁹.

2.2.1. Valeur intrinsèque ⁹⁰

Il existe certains outils pour déterminer la valeur de la société d'assurance telle que la valeur intrinsèque (*embedded value*, EV), une ancienne méthode anglo-saxonne, toutefois, il existe d'autres méthodes contemporaines concernant la valeur intrinsèque.

Par ailleurs, l'EV se calcule en additionnant l'actif net réévalué (ANR) et la valeur des affaires en stock (Vin) ⁹¹ dont le coût de portage de la marge de solvabilité est soustrait (CS).

⁸⁶ Ibid., p11.

⁸⁷ art.218 de l'ord. 95/07 du 25 janvier 1995, relative aux assurances et ses textes d'application (modifié et complété par l'art.36 de la loi 06/04 du 20/02/2006. JO n°15 du 12/03/2006).

⁸⁸ art. 220 (modifié par l'art.36 de la loi 06/04 du 20/02/2006) de l'ordonnance 95/07 du 25 janvier 1995, relative aux assurances et ses textes d'application (JO n°15 du 12/03/2006).

⁸⁹ D. ZAJDENWEBER, op.cit, p108.

⁹⁰ Ibid., p108-109.

⁹¹ C'est la valeur actuelle des résultats futurs des contrats en cours.

L'ANR se calcule en fonction de la somme des fonds propres (FP) et de la réserve de capitalisation (RC) ainsi que les plus-values latentes des actionnaires (PV).

La formule qui permet de calculer la valeur intrinsèque d'une entreprise d'assurance est la suivante :

$$EV = ANR + V_{in} - CS$$

$$ANR = FP + RC + PV$$

2.2.2. Agences de notation

Elles ont pour but d'évaluer la solvabilité des entreprises, de l'Etat, des collectivités publiques et des institutions bancaires et d'assurance, et ce, en fonction d'un système de notes. Le recours aux agences de notation pour déterminer la valeur des entreprises remonte aux débuts du 20^e siècle, initié par Henry Varnum Poor. Plus tard, John Moody propose un classement des sociétés, fondé sur un système de notes (de AAA à C), sur la base de la santé financière des sociétés. Leur mission est de fournir aux investisseurs les informations économiques et financières nécessaires, ce qui apporte de la transparence aux marchés. Actuellement, le nombre des agences de notation dépassent les 130, cependant, le marché de notation est dominé par trois agences, à savoir Standards&Poor, Moody's et Fitch Ratings. De plus, il existe certaines agences spécialisées dont une spécialisée dans la notation des compagnies d'assurance, il s'agit de « AM Best »⁹².

La notation est attribuée selon un barème, qui est similaire dans les quatre agences citées ci-dessus. Elles distinguent entre les sociétés sûres et solides des sociétés vulnérables et faibles. Concernant, AM Best, elle discerne les notes comme suit⁹³ :

- Les sociétés sûres et solides sont notées de A⁺⁺, A⁺, A et A⁻ ;
- Les sociétés faibles et vulnérables sont notées de B, B⁻, C⁺⁺ jusqu'à D ou E voire F.

Selon une analyse faite par Epermanis et Harrington (2006) sur la croissance des primes suite à une dégradation d'une notation d'une société d'assurance, sur un cycle de trois ans, à partir de l'année qui précède la rétrogradation. Ils constatent une baisse du taux des primes, en conséquence, la notation a un impact sur la demande⁹⁴.

La notation peut servir plusieurs parties prenantes, à savoir⁹⁵ :

- Les assurés ou l'assureur lorsqu'il est cédant, considérés comme des créanciers privilégiés vis-à-vis des assureurs ou des réassureurs, ont besoin de s'informer sur la solidité financière et la solvabilité de leur assureur ou réassureur ;
- Les agents et courtiers afin d'orienter leurs clients vers les bons assureurs ;
- Les investisseurs en vue de mieux choisir où placer leurs investissements et pouvoir suivre leurs évolutions;
- Les autorités de tutelles dans l'intention d'évaluer la solidité du portefeuille obligatoire d'un assureur.

⁹² F. COLLARD, « Les agences de notation », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2156-2157, 2012/31, pp5-9.

⁹³ D. ZAJDENWEBER, op.cit, p111.

⁹⁴ I. DAYOUB, op.cit, p50.

⁹⁵ D. ZAJDENWEBER, ibid., p111-112.

Par ailleurs, les agences de notation ont fait l'objet de reproches, parfois, pour ne pas avoir assuré la protection des investisseurs, dans la mesure où ces agences dépendent des sociétés qu'elles notent, étant donné qu'elles sont payées par l'émetteur du titre. Ainsi, les agences maintiennent leur discrétion ce qui peut créer des conflits d'intérêt entre elles et les investisseurs. Cette analyse est développée par Schwarcz (2008), qui pense qu'elle a été affirmée lors de la crise de 2008⁹⁶.

Par ailleurs, la note attribuée à une compagnie d'assurance peut avoir des conséquences importantes sur elle. En effet, en cas d'attribution, d'une part, d'une mauvaise note, la demande baisse, comme cela a été développé, ci-avant, en conséquence, le chiffre d'affaires baisse également. D'autre part, les investisseurs ne voudront plus mettre leurs placements dans ces compagnies, ce qui peut se répercuter sur la valeur de l'action. Subséquemment, cette situation induit à la cessation de paiement. A cet égard, certains auteurs relèvent l'aspect négatif des agences de notation, considérant la dégradation de notation comme « un handicap » par rapport aux sociétés mieux notées⁹⁷.

2.3. Cessation de l'activité d'une société d'assurance⁹⁸

L'entreprise d'assurance est soumise aux mêmes règles que les autres entreprises, toutefois, il existe une certaine particularité ; la cessation d'activité ne se fait pas de façon instantanée mais de façon progressive, une procédure appelée *run off*.

L'intérêt du *run off* est de reporter la liquidation dans le but de maximiser le boni de liquidation, qui serait probablement supérieur si l'entreprise l'encaisserait au temps $n+1$ plutôt que n . L'entreprise pourrait se priver d'une plus-value éventuelle sur les placements en obligations, suite à une baisse des taux d'intérêt.

Le principe de la cessation progressive d'activité est de cesser toute nouvelle souscription, et se contenter de gérer les affaires actuelles c'est-à-dire encaisser les primes des contrats en cours (généralement des primes périodiques), indemniser les sinistrés et verser les capitaux. La liquidation ne peut s'effectuer qu'après le départ du dernier assuré. D'après l'OCDE (2003), la procédure du *run off* exige que les provisions techniques doivent permettre de couvrir tous les sinistres jusqu'à la liquidation de tous les dossiers sinistres, ainsi que les frais de gestion qui y sont liés.

La cessation d'activité nécessite certains professionnels tels que les experts financiers, les experts comptables et experts actuariels. Il existe certains courtiers qui sont spécialisés dans la cessation progressive d'activité. Leurs missions est d'accomplir les tâches suivantes :

- Evaluation des entreprises en difficulté ;
- La mise en œuvre de la cessation progressive d'activité ;
- La liquidation de l'entreprise en difficulté.

Par ailleurs, l'assuré a le droit de résilier son contrat dans le cas où son assureur est déclaré en faillite⁹⁹.

⁹⁶ I. DAYOUB, op.cit, p60.

⁹⁷ D. ZAJDENWEBER, op.cit, p111-112.

⁹⁸ Ibid., pp117-119.

⁹⁹ R. BISENIUS, *l'assurance du particulier*, tome 1 : assurances de dommages, promoculture-larcier édition, Luxembourg, 2014, p134.

3. Gestion de la société d'assurance

L'activité d'assurance possède certaines particularités qui peuvent menacer la stabilité de la société d'assurance, en revanche, celle-ci anticipe ces risques et prend certaines mesures pour se prémunir.

3.1. Particularités des assurances

Parmi les caractéristiques qui distinguent l'activité assurantielle, par rapport aux autres activités économiques, l'inversion du cycle d'exploitation et l'asymétrie d'information.

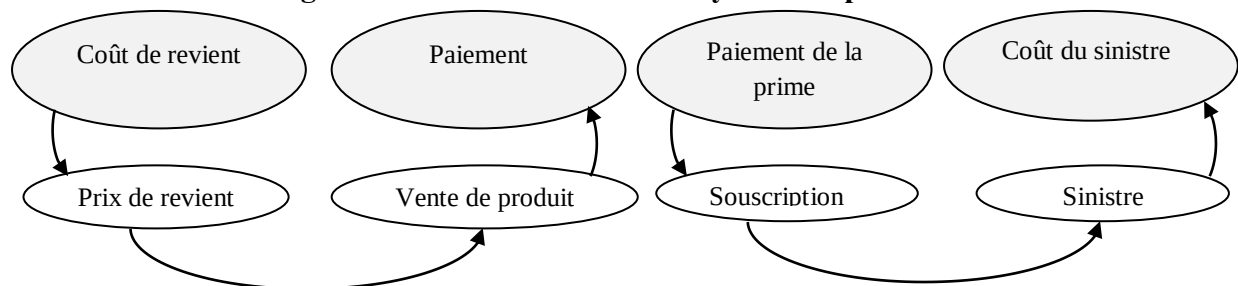
3.1.1. Inversion du cycle d'exploitation

L'une des singularités de l'assurance est que son cycle d'exploitation est inversé. En effet dans un cycle d'exploitation normal, la procédure commence par le calcul du coût de revient, ensuite, la détermination du prix de vente, après, le produit est livré et payé par le client. En assurances, le produit d'assurance est vendu, au préalable, c'est-à-dire que l'assureur encaisse la prime lors de l'émission de la police. Il ne connaîtra le coût de revient réel, qu'après la survenance du sinistre, puisqu'il ne se base que sur des probabilités. Ce qui pourrait mettre l'assureur devant un risque d'insolvabilité, étant donné que le coût réel du sinistre est méconnu, et pourrait excéder le montant des primes collectées. C'est ce qui conduit l'entreprise d'assurance à recourir aux provisions pour pouvoir honorer ses engagements¹⁰⁰.

Dans son ouvrage «risk, information and insurance », Henri Loubergé s'oppose au fait que le cycle de production soit inversé en assurances. L'auteur développe son analyse en se basant sur la logique du marketing. A cet effet, en considérant le cycle de production inversé, cela signifie que l'encaissement du prix de vente précède la prestation. Ceci limite la prestation de l'assureur à l'indemnisation du sinistré, autrement, le client ne perçoit sa prestation que dans les événements négatifs, or, la prestation fournie par l'assureur est bien plus large, elle se compose des garanties, de la couverture des risques, etc. Ce qui serait plus approprié est de dire que c'est le cycle d'exploitation qui est inversé et pas celui de la production, effectivement, ceci concerne le domaine comptable qui se charge d'anticiper les coûts de revient du risque¹⁰¹.

La figure ci-dessus illustre la différence entre un cycle d'exploitation d'une entreprise d'assurance et une entreprise qui n'est pas du domaine des assurances.

Figure 14. Distinction entre les cycles d'exploitation.



Source: conception de l'auteur.

3.1.2. Asymétrie d'information

L'objet de l'activité d'assurance est l'aléa, il doit être égal pour toutes les parties du contrat,

¹⁰⁰ S. YANAT, « Bases techniques de l'assurance », Formation Bancassurance, CAAT – BNA, 2009, p5-6.

¹⁰¹ H. LOUBERGÉ, **risk, information and insurance : essays in the memory of Karl H.Borch**, springer, 2011, p208.

notamment, l'assureur et l'assuré. Néanmoins, ce dernier est souvent plus informé sur l'aléa que l'assureur, ce qui représente un risque pour l'assureur. Cette asymétrie d'information peut être à l'origine de deux causes : l'antisélection (sélection adverse) et l'aléa moral (risque moral)¹⁰².

a. Aléa moral

Ce risque peut être à l'origine du changement de comportement de l'assuré suite à la souscription. En effet, l'assurance procure à l'assuré une certaine aisance et réduit sa méfiance envers le risque, en conséquence, il néglige les mesures de prévention, ce qui pourrait augmenter la probabilité de réalisation du sinistre ainsi que l'indemnisation. Ainsi, il pourrait adopter des comportements qu'il n'aurait pas pu adopter avant la souscription. A cet égard, Hull, Godlewski et Merli (2013) présentent l'exemple d'un assuré qui souscrit pour une assurance santé, et exagère, ensuite, en ce qui concerne les soins et les examens qui sont couverts par l'assurance, ce qu'il ne faisait pas auparavant. L'aléa moral concerne particulièrement les assurances non-vie¹⁰³.

L'aléa moral peut se manifester avant le sinistre ou bien après sa survenue, ce qui peut donner deux types d'aléas morales¹⁰⁴ :

- **L'aléa moral ex ante**, le cas le plus extrême de celui-ci est la fraude ou l'escroquerie, qui se manifeste par le déclenchement volontaire du sinistre par l'assuré. Généralement, l'assuré soit, il sous-évalue la valeur de son bien en vue de faire réduire sa prime, soit, il surévalue cette valeur dans l'intention d'obtenir une indemnisation élevée. Cependant, cet acte est sanctionné par l'assureur en appliquant la règle proportionnelle qui consiste à réduire l'indemnité ;
- **L'aléa moral ex post**, celui-ci est plus fréquent que le premier. Dans ce cas, l'assuré surévalue les biens endommagés, voire, il déclare des objets disparus lors du sinistre, alors qu'ils ne le sont pas. Ceci peut être du aux divergences qui font l'objet de conflits entre l'assureur et son assuré, ce dernier espère une indemnité supérieure à celle offerte par l'assureur. Or, le principe de l'assurance s'oppose au principe d'enrichissement.

Par ailleurs, l'aléa moral ne peut être du que par l'assuré, l'assureur peut aussi faire l'objet de cet aléa. D'après Zajdenweber, ceci n'a pas été souvent évoqué comme l'aléa moral favorable à l'assuré. Dans ce contexte, l'auteur donne l'exemple d'une police d'assurance qui était proposée, auparavant, aux voyageurs par avion, en cas de décès suite à un krach d'avion, sachant que la probabilité de survenance de ce risque est très faible, c'est ce qui a été constaté par les assurés qui se sont abstenus de souscrire à cette assurance.

b. Antisélection

Elle survient lorsque l'assureur ne peut différencier entre les bons et les mauvais risques, donc, il propose les mêmes tarifs pour tous ces risques, en conséquence, il prendra en charge de mauvais risques avec des tarifs bas¹⁰⁵.

¹⁰² D. ZAJDENWEBER, op.cit, p42.

¹⁰³ J. HULL, C. GODLEWSKI, M. MERLI, op.cit, p58.

¹⁰⁴ D. ZAJDENWEBER, ibid., pp44-47.

¹⁰⁵ J. HULL, C. GODLEWSKI, M. MERLI, ibid, p58.

L'antisélection est souvent favorable à l'assuré puisqu'il connaît mieux son risque, comparé à l'assureur qui ne possède que des informations statistiques sur le risque. De la sorte, le réassureur peut être confronté à la menace de l'antisélection, étant donné que l'assureur est mieux informé sur le risque que son réassureur, dans ce cas, il lui transmet aisément les mauvais risques en conservant les bons¹⁰⁶.

3.1.3. Réactions de l'assureur face à l'asymétrie d'information

Pour faire face à ces risques, l'assureur prend certaines mesures, telles que faire participer l'assuré dans la procédure d'indemnisation, en appliquant une franchise dans la majorité des contrats d'assurance non-vie. Il peut, en outre, se faire aider par une coassurance et toujours limiter le plafond de son indemnisation. Ceci, dans l'intention de faire converger les intérêts de l'assuré et de l'assureur. L'assureur devrait obtenir le maximum d'informations concernant le risque, c'est dans cet intérêt qu'il exige de ses assurés des examens médicaux et demande l'attestation des antécédents du conducteur, lors d'une nouvelle affaire. Malgré cela, l'assureur ne peut réduire totalement l'asymétrie d'information¹⁰⁷.

Par ailleurs, les mesures que peut prendre l'assureur pour faire face à la menace causée par l'asymétrie d'information, peuvent être les suivantes¹⁰⁸:

- **Les surprimes**, elles représentent une augmentation de la prime ;
- **Les franchises**, elles représentent la part que l'assuré prend à sa charge lors de l'indemnisation, elles peuvent être simples ou absolues (fixes)¹⁰⁹ ;
- **Les bonus/malus**, appliqués généralement dans l'assurance automobile, ils consistent à appliquer un coefficient variable en fonction des accidents causés par l'assuré. Le coefficient augmente avec le nombre d'accidents causés par l'assuré et réduit par l'absence d'accidents, ce coefficient est multiplié par le montant de la prime.

3.2. Ratios de gestion en assurances

La société d'assurance consiste à maximiser la souscription en vue d'enrichir le portefeuille, afin de pouvoir honorer son engagement principal qui est l'indemnisation des sinistrés, ou le versement des capitaux ou des rentes, en cas d'assurance-vie. Puis, l'assureur investit une partie des primes reçues en vue de trouver d'autres moyens d'indemnisation¹¹⁰. La figure suivante illustre les deux activités principales de l'assureur.

¹⁰⁶ D. ZAJDENWEBER, op.cit, p43-44.

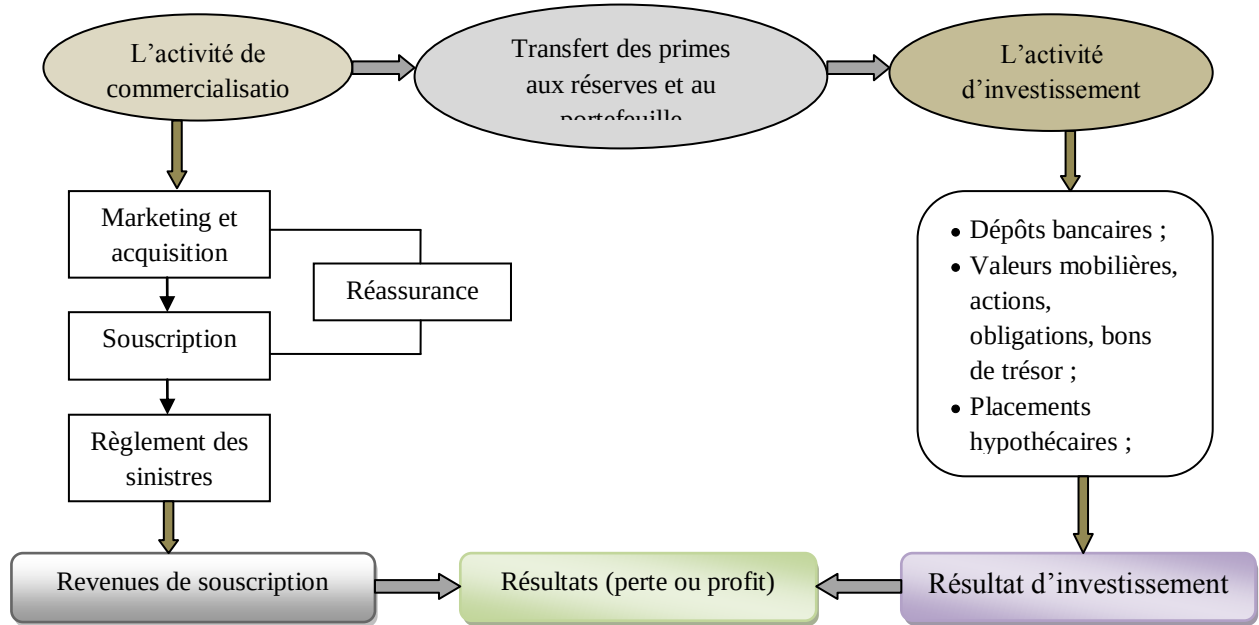
¹⁰⁷ J. HULL, C. GODLEWSKI, M. MERLI, op.cit, p58-59.

¹⁰⁸ D. ZAJDENWEBER, ibid., pp48-50.

¹⁰⁹ R. BISENIUS, op.cit, p62.

¹¹⁰ I. NIYONSENGA, op.cit, p428.

Figure 15. Processus de production en assurance.



Source: I. DAYOUB, op.cit, p132 (réadaptée par l'auteur).

C'est ce qui a donné deux catégories de ratios, les ratios techniques relatifs à la gestion des polices d'assurance, et les ratios comptables relatifs aux éléments techniques et financiers de la gestion¹¹¹.

3.2.1. Ratios techniques

Techniquement, la rentabilité d'une société d'assurance résulte de la différence entre les primes (cotisations) reçues qui représentent le chiffre d'affaires, et le total des indemnités versées incluant les frais de gestion. Pour ce faire, deux principaux ratios sont utiles : le ratio sinistres à primes et le ratio combiné. Ils concernent plus les assurances non-vie que les assurances-vie puisque la sinistralité est plus variable, en conséquence, ces ratios ont tendance à fluctuer d'une année à une autre¹¹².

a. Ratios sinistre à prime¹¹³

Ce ratio calcule le rapport entre les indemnités versées durant l'exercice, incluant les frais de gestion d'un dossier sinistre, et les primes reçues au cours de l'exercice. Ce ratio doit être inférieur à 1.

$$\text{ratio sinistres à primes} = \frac{\text{sinistres (S)}}{\text{primes (P)}}$$

Certes, ce ratio est insuffisant, dans la mesure où les coûts de gestion de l'entreprise et ceux de la commercialisation des polices sont omis, néanmoins, il a son importance dans la pratique car il démontre l'évolution de la sinistralité.

b. Ratio combiné

Ce ratio est utilisé dans le but d'analyser l'opération d'assurance, et de comparer la rentabilité

¹¹¹ D. ZAJDENWEBER, op.cit, p88.

¹¹² Id.

¹¹³ Ibid., p89.

de celle-ci entre les différents assureurs ainsi que les différentes branches d'assurance. L'élément le plus important qui est pris en considération dans la rentabilité d'une société d'assurance est la gestion des sinistres¹¹⁴. Il inclut les pertes subies, les dépenses relatives à la gestion et le revenu des primes¹¹⁵. La formule qui permet de calculer ce ratio est la suivante¹¹⁶:

$$\text{ratio combiné} = \frac{\text{pertes subies} + \text{frais de souscription}}{\text{primes encaissées}}$$

Si le ratio est inférieur à 1, cela signifie que l'entreprise a réalisé un résultat technique positif. En revanche, si le ratio est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise a réalisé un résultat technique négatif. Par ailleurs, un résultat négatif ne signifie pas que l'entreprise n'a pas réalisé de profit car elle pourrait compenser l'insuffisance des primes par les produits financiers (dividendes, intérêts, loyers, plus-values) pour couvrir les coûts¹¹⁷.

Selon Doherty et Garven (1995), il existe une corrélation négative entre le ratio combiné et le taux de solvabilité¹¹⁸.

3.2.2. Ratios comptables

Ces ratios regroupent deux types de ratios, ceux qui sont liés à la rentabilité et d'autres liés à la solvabilité. Sachant que la réglementation internationale impose aux assureurs de remettre aux assurés une part de leurs résultats techniques, en vue de les protéger. De même, il existe des ratios propres aux assurances-vie et d'autres propres aux assurances non-vie. En effet, les coûts des assurances non-vie sont supérieurs à ceux des assurances-vie pour deux raisons qui sont les suivantes¹¹⁹:

- Les assurances non-vie nécessitent de l'expertise qui est rémunérée, et ses frais varient selon le degré du sinistre, d'ailleurs le risque en assurance non-vie est variable par rapport au risque dans les autres assurances, en effet, en assurances-vie, il suffit de constater un décès, par exemple, pour procéder au règlement ;
- Après souscription des assurances-vie qui sont d'une durée longue, par rapport aux assurances non-vie, les coûts annuels diminuent en fonction des économies d'échelle, par contre, en assurance non-vie, les contrats sont renouvelés annuellement, en général, ce qui augmente les coûts annuellement.

Or, les assurances-vie génèrent plus de produits par rapport aux autres assurances, qui résultent des placements des provisions accumulées annuellement. En plus, la rentabilité financière qui résulte du rapport entre les résultats comptables et les fonds propres, est plus élevée dans les assurances-vie que les assurances non-vie¹²⁰.

¹¹⁴ A. GREGORIO, « La gestion des sinistres en assurance IARD, quels leviers d'optimisation et d'amélioration de la performance opérationnelle pour une gestion efficiente et innovante ? », thèse professionnelle, l'école nationale d'assurances-CNAM, Paris, p18.

¹¹⁵ I. DAYOUB, op.cit, p156.

¹¹⁶ A. GREGORIO, Ibid., p19.

¹¹⁷ Ibid., p18-19.

¹¹⁸ I. DAYOUB, Id.

¹¹⁹ D. ZAJDENWEBER, op.cit, pp89-91.

¹²⁰ Ibid., p91-93.

a. Ratios de rentabilité

La rentabilité d'une société d'assurance peut être analysée selon le taux de rentabilité des affaires nouvelles et la progression annuelle de la valeur intrinsèque¹²¹.

b. Ratios de solvabilité

Les causes qui peuvent être à l'origine de l'insolvabilité d'une société d'assurance exerçant dans l'assurance non-vie sont les suivantes :

- Sous-évaluation des risques ;
- Insuffisance d'actifs pour l'opération de règlement des sinistres.

En ce qui concerne les assurances-vie, les causes qui peuvent être à l'origine de l'insolvabilité d'une société d'assurance sont les suivantes¹²² :

- Une mortalité élevée imprévisible dans les contrats d'assurance-décès ou les contrats d'assurance en cas de vie avec une contre-assurance¹²³ ;
- La longévité des contrats à rente viagère ;
- Le rachat des contrats par leurs assurés.

Pour faire face au risque d'insolvabilité, la directive de Solvabilité II impose une marge de solvabilité. Dans le code algérien des assurances, elle est obligatoire pour toute société d'assurance exerçant en Algérie, afin de permettre de détecter la solvabilité de la société à n'importe quel moment. Elle se constitue des éléments suivants¹²⁴ :

- Le capital social ou la portion libérée ;
- Les réserves réglementées ou non ;
- La provision de garantie ;
- Les provisions réglementées ;
- Le report à nouveau, créateur ou débiteur.

La marge de solvabilité doit être au minimum égale à 15% des provisions techniques, tandis qu'elle doit être égale au minimum à 4% des provisions mathématiques et à 0,3 % des capitaux sous risques (ils représentent la différence entre le montant des capitaux assurés et les provisions mathématiques) non négatifs, en ce qui concerne les assurances vie-décès et nuptialité-natalité et capitalisation. En outre, la marge de solvabilité ne doit à aucun moment être inférieure à 20% des primes émises et/ou acceptées. Si ceci se produit, la société d'assurance aura un délai de six mois pour augmenter son capital ou son fonds d'établissement, sinon, elle devra déposer une caution auprès du trésor¹²⁵.

Il est à noter que les ratios des assurances ne se limitent pas aux ratios cités ci-avant, la présente recherche s'est contentée de mentionner les principaux ratios. Par ailleurs, Hull et *al*

¹²¹ D. NOBILE, « La mesure des performances 2005 », Séminaire atelier, CNA/UGP-MEDA, Alger, 2005, p21.

¹²² D. ZAJDENWEBER, op.cit, p93.

¹²³ « La contre-assurance est une stipulation permettant le remboursement du montant des primes versées concernant l'assurance en cas de vie, lorsque l'assuré décède avant le terme fixé au contrat pour le paiement des sommes assurées. Cette contre-assurance est souscrite moyennant une prime spéciale intégrée à la prime principale. » art.64 de l'ordonnance 95/07 du 25 janvier 1995, relative aux assurances et ses textes d'application (JO n°13 du 08/03/1995).

¹²⁴ Guide des assurances en Algérie, op.cit, p70.

¹²⁵ Id.

(2011) ont traité un autre ratio concernant les assurances non-vie, le ratio opérationnel, qui est constitué du ratio combiné, augmenté des dividendes en soustrayant le revenu de l'investissement¹²⁶.

Dans ce cas, le ratio combiné est égal au ratio de perte et de dépenses. Le premier représente le rapport entre les indemnités versées et les primes reçues. Le second représente le rapport entre les dépenses et les primes reçues durant l'année. Les deux principales dépenses sont les dépenses d'ajustement aux pertes (liées au sinistre) et les dépenses de vente (frais d'exploitation). Pour consolider cette analyse, les auteurs ont proposé l'exemple suivant¹²⁷ :

Tableau 22 : exemple de calcul du ratio opérationnel.

Ratio de perte	75%
Ratio de dépenses	30%
Ratio combiné	105%
Dividendes	1%
Ratio combiné après dividendes	106%
Revenu d'investissement	9%
Ratio opérationnel	97

Source: J. HULL, C. GODLEWSKI, M. MERLI, op.cit, p57.

D'après l'exemple, si le calcul du ratio s'arrêtait aux dividendes, l'assureur serait en situation de perte estimée à 6%, or, les revenus d'investissement ont ajusté ce ratio et ont couvert la perte¹²⁸.

Section3. Notion du risque en assurance

L'élément clé de l'assurance est le risque, il représente l'objet d'assurance, sans lequel, elle n'aurait pu exister. Le risque peut être perçu sous deux angles, l'aléa qui représente l'objet du contrat d'assurance, c'est-à-dire le risque de l'assuré et le risque auquel fait face la société d'assurance.

1. Initiation au concept de risque

Le risque est une notion qui concerne toute l'activité économique et pas seulement les assurances, en effet, l'incertitude a longtemps préoccupé les économistes jusqu'à l'avènement des assurances, elles ont prémuni les entreprises et les individus des conséquences de la survenance des risques. Cependant, celles-ci doivent aussi se prémunir contre les aléas qu'elles affrontent.

1.1. Théories relatives au risque

L'activité économique opère dans l'incertitude ; c'est ce qui a mené les chercheurs à trouver des solutions pour y faire face. Il existe plusieurs théories qui se sont intéressées au risque, à l'instar de celle de l'incertitude, la théorie du risque et la théorie de la ruine.

1.1.1. Théorie de Knight (1921)

La doctrine de Knight a pour objectif de distinguer entre le risque et l'incertitude qui sont souvent confondus. Dans son ouvrage « risque incertitude et profit », l'auteur présente le

¹²⁶ J. HULL, C. GODLEWSKI, M. MERLI, op.cit, p57.

¹²⁷ Ibid., p58.

¹²⁸ Id.

risque comme étant « *une variabilité future qui est prévisible et contre laquelle il est possible de s'assurer* », or, l'incertitude est un événement rare avec peu d'informations. En d'autres termes, la probabilité du risque est objective tandis que celle de l'incertitude est totalement absente. Entre les deux, il existe des événements dotés de certaines informations dont la probabilité est dite subjective. La relation entre le risque et l'incertitude dépend du niveau d'informations possédées¹²⁹.

Inspiré de l'idée du risque d'Adam Smith (1776) et de la notion d'incertitude de Keynes (1936), il propose ainsi deux situations divergentes, une situation risquée (ayant certaines probabilités) et une situation incertaine (n'ayant aucune probabilité). L'incertitude dite knightienne est la situation dans laquelle les conséquences éventuelles sont méconnues et ne pourraient être connues. Dans la thèse de Rais (2012), il prend exemple sur les situations de risque, l'investisseur qui spéculer sur les cours de bourse et l'assureur qui garantit une assurance incendie. Tandis que les maladies orphelines représentent une situation d'incertitude¹³⁰.

Par ailleurs, Coase (1937) s'interroge sur l'existence des firmes, alors que les contrats bilatéraux entre agents pourraient suffire. Or, le rôle de la firme est d'atténuer les coûts de transactions (théorie des coûts de transactions) à l'instar des coûts de l'obtention de l'information. L'expérience de la firme lui permet d'acquérir de plus en plus d'informations sur les situations ainsi que de pouvoir les traiter et les exploiter de façon optimale. En conséquence, la firme aboutirait à convertir l'incertitude en risque. Dans cette optique, la firme ne représente pas une prise de risque, mais plutôt un facteur de minimisation du risque¹³¹.

1.1.2. La réponse à l'incertitude¹³²

L'assurance a été reconnue longtemps auparavant comme étant un vecteur de garantie de la sécurité des fortunes. Ceci remonte à l'ère d'Adam Smith en 1776 dans son ouvrage intitulé « recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations ». Mais ceci n'a été confirmé qu'avec le développement de l'école néoclassique, considérant l'assurance comme étant la solution qui réduit l'incertitude de l'activité économique. Elle contribue à la minimisation des coûts d'agence, la création d'emplois et, par conséquent, au développement économique.

Par ailleurs, la relation assurance/économie a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs. En effet, selon une étude menée par Brown et Kim (1993), la demande de l'assurance dépend du niveau de scolarité et de l'âge de la population. L'impact de l'assurance sur le développement économique pourrait être analysé selon trois indices :

- Indice Herfindahl Hirschmann (IHH) pour mesurer la concentration du marché ;
- Le taux de pénétration ;
- La densité de l'assurance.

¹²⁹ S. Frédéric, « Risque et incertitude dans la théorie économique : application à la prévention dans le travail social », journées d'études, PREFAS, Réunion, 2013, p14.

¹³⁰ H.M. RAIS, **Gestion des risques : Mesures et Stratégies. Analyse empirique de la gestion des risques dans les entreprises non financières Françaises**, thèse de doctorat, université de Toulouse, 2012, p7-8.

¹³¹ S. Frédéric, op.cit, p15.

¹³² F. NEMIRI-YAÏCI et K. BENAHMED, « croissance et assurance : controverses techniques et réalité dans les pays du Maghreb », congrès, université d'Alcalà, Madrid, 9-11 avril 2014, p259-260.

Les différentes études faites en vue de dévoiler la relation assurance/développement économique ont abouti aux résultats suivants :

- Dans certains pays, tels que le Canada, l'Italie, le Japon et l'Australie, c'est l'assurance qui impacte positivement sur l'économie ;
- Dans des pays, telle que la France, c'est le développement économique qui influe positivement sur le niveau du secteur assurantiel ;
- Dans les pays tels que les États-Unis, le Royaume Uni, la Suède et l'Autriche, il n'existe aucune corrélation entre l'assurance et le développement économique ;
- Dans d'autres pays, la demande de l'assurance est une fonction décroissante de son prix réel ;
- Le développement financier stimule la demande d'assurance ;
- L'existence du monopole de l'État sur l'activité d'assurance induit le ralentissement du développement du secteur assurantiel, ce qui peut concerner les pays en développement.

1.1.3. Théorie de la ruine

Elle concerne, particulièrement, le domaine des assurances dont l'objectif est de proposer une gestion optimale des risques. L'introduction d'une société d'assurance dans le marché nécessite deux variables¹³³ :

- Etre solvable à tout moment pour honorer ses engagements ;
- Etre rentable pour pouvoir générer des bénéfices.

Dans un contexte où le cycle d'exploitation est inversé, la comptabilité devient insuffisante pour pouvoir gérer le portefeuille de l'assureur qui doit faire recours aux provisions, d'où la nécessité de faire intervenir des outils statistiques, afin d'évaluer les risques dans un environnement aléatoire. Pour ce faire, l'assureur étudie le comportement de l'assuré envers la flexibilité des prix, le considérant comme un agent économique rationnel, qui vise à maximiser la fonction de l'utilité. Dans ce cas, les assureurs ont fait appel à la théorie de la ruine et celle des jeux. Les études statistiques s'appuient sur des données issues d'experts tels que les experts en sinistralité pour leur permettent de proposer¹³⁴ :

- Une loi pour les montants de sinistres ;
- Une loi pour le nombre de sinistres.

En supposant que les primes soient les seules ressources de l'assureur, une fois que le montant des indemnités soit supérieur à celui des primes perçues, l'assureur se trouve en cessation de paiement, c'est-à-dire ruiné. L'objectif de l'assureur est de réduire la probabilité de ruine pour survivre. En effet, il suffit que quelques événements extraordinaires surviennent, que le montant des indemnités dépasse celui des primes, parfois même ce n'est pas l'événement en cause mais sa sévérité qui dépasse les estimations actuarielles. Selon les lois statistiques, il y a des probabilités que le montant des indemnités soit supérieur aux primes, ou qu'il le dépasse d'un écart-type. Tant que la valeur de l'écart-type augmente, la probabilité de ruine augmente aussi¹³⁵.

¹³³ P. GOFFARD, « Introduction à la théorie de la ruine », <http://pierre-olivier.goffard.me/Teaching/SupportMiniCoursRuinTheory.pdf>, consulté le 24/11/2017 p2.

¹³⁴ Ibid., p2-3.

¹³⁵ D. ZAJDENWEBER, op.cit, p38-39.

Pour y faire face, l'assureur utilise certaines méthodes telles que les chargements techniques, qui représentent la somme additionnée à la prime actuarielle. Pour déduire la valeur des chargements techniques, il suffit de déterminer le seuil optimal (acceptable) de probabilité du risque de ruine. En outre, les réglementations en assurances, telle que solvabilité II, impose un seuil minimal de fonds propres constitués de réserves, ainsi que des ratios de solvabilité. Une fois que l'assureur est en dessous de ce seuil, il doit recapitaliser sinon cesser son activité¹³⁶.

1.2. Qu'est ce qu'un risque ?

L'étymologie du mot « risque » est italienne « risco », emprunté en 1557, qui signifie en latin « risicus » ou « riscus ». D'autres auteurs l'identifient au mot « resecare », c'est-à-dire, enlever en coupant. Quant à d'autres, ils pensent qu'il est d'origine romaine du mot « rixare » (se quereller) qui a généré le mot « rixe », combinant entre les valeurs du combat et celles du danger. Toutefois, le mot le plus proche est celui de « rizikon », d'origine grecque byzantine, qui signifie le hasard, le destin, puisque ce mot est utilisé pour parler de « la solde de soldat gagnée par chance »¹³⁷.

En prenant la définition du Petit Robert (1996), celle-ci présente le risque comme étant un: « danger éventuel plus ou moins prévisible. Juridiquement, c'est l'éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage »¹³⁸.

Selon les assureurs, le risque représente à la fois l'évènement qui soulève l'obligation de l'assureur, le bien assuré et aussi l'objet du contrat. Selon Favre et Courtieu, il représente l'ensemble des dommages couverts par l'assurance. C'est ainsi que le risque est transféré de l'assuré vers son assureur pour qu'il lui compense les conséquences financières du risque, en cas où il se réalise¹³⁹.

Selon Simonet (2015), le risque représente : « *la coexistence d'un aléa (les conséquences de l'action entreprise ne sont pas totalement prévisibles) et d'un enjeu (il y a espoir de gain et/ou de perte). Lorsqu'une personne prend un risque, elle entreprend une action avec un espoir de gain et/ou une possibilité de perte* »¹⁴⁰. Ceci signifie que le risque est une combinaison entre l'aléa, qui représente une conséquence imprévisible et la probabilité de gain/perte.

Jousse (2009) a appliqué cette analyse sur plusieurs domaines¹⁴¹ :

- **Le jeu :**
 - L'aléa : impossible de prédire l'action de l'adversaire ;
 - L'enjeu : possibilité de perte ou de gain d'argent ou autre bien matériels ou immatériels.
- **Le risque majeur (catastrophe naturelle ou accident industriel) :**

¹³⁶ Ibid., p39-41.

¹³⁷ R. GOURINE, op.cit, p171.

¹³⁸ Id.

¹³⁹ K.BOUTALEB, « l'industrie de l'assurance : réalité et perspectives de développement », op.cit, p4.

¹⁴⁰ C. SIMONNET, **La gestion des risques portés par le client en banque et assurance : comportements et éthique des acteurs**, thèse de doctorat, CNAM, 2015, p28.

¹⁴¹ Id.

- L'aléa : survenance d'une quelconque catastrophe, à savoir séisme, irruption volcanique, ouragan ou autre, sans pouvoir connaître l'ampleur de ses conséquences ;
- L'enjeu : le gain est généré des revenus des habitants de cette zone géographique, la perte résulte de l'arrivée de cet évènement.

• **La gestion d'entreprise :**

- L'aléa : impossible de prévoir toutes les mutations qui peuvent atteindre les marchés.
- L'enjeu : le gain représente le retour d'investissement, à savoir, part de marché, valeurs actionnariales, ou autre. Quant à la perte, elle représente l'absence de retour à l'investissement.

En d'autres termes, s'il n'y a pas de risque, il n'y a pas d'assurance. Le risque survient lorsque l'individu ressent un danger. Cependant, le risque est lié au hasard et l'incertitude i.e. la survenance de celui-ci n'est pas certaine mais probable. C'est aussi l'évènement de l'assurance, c'est-à-dire le sinistre. Le sinistre ne peut être abordé que lorsque le risque survient.

Par ailleurs, la définition du risque peut paraître complexe. En revanche, pour déterminer le risque en assurance, il existe certaines caractéristiques, ce sont les suivantes¹⁴² :

- Le risque doit être futur ;
- Le risque doit être incertain ;
- Le risque doit involontaire, c.-à-d il ne dépend pas de la volonté des parties contractantes.

Concernant l'incertitude, elle concerne soit la survenance du sinistre, soit la date de sa survenance. De plus, il faut que¹⁴³ :

- Les portefeuilles des risques soient semblables ;
- Les risques soient homogènes avec différentes tarifications;
- Les risques soient dispersés (les assureurs utilisent la technique de division des risques).

Pour pouvoir déterminer le risque assurable, les assureurs font appel à des méthodologies quantitatives, statistiques et de probabilité. Or, tout risque n'est pas assurable, en effet, l'assureur ne peut accepter tous les risques. Parfois, l'assureur peut refuser un risque (sauf si la législation le lui interdit), ou l'accepter moyennant une surprime. En outre, tous les dommages ne sont pas couverts, il existe certaines exclusions. Ainsi, certains risques ne sont pas assurables et sont mentionnés dans les codes d'assurance. En ce qui concerne le code algérien, les risques non assurables sont les suivants¹⁴⁴:

- Les fautes intentionnelles ou lourdes de l'assuré ;
- Les dommages et pertes matériels résultant, soit d'infractions aux prescriptions sur l'importation, l'exportation, le transit, le transport ou la sécurité. Ainsi que des amendes, confiscations, mises sous séquestre, réquisitions et mesures sanitaires ou de désinfection ;
- Les sinistres dus aux effets directs ou indirects d'explosion, de dégagement de chaleur, d'irradiation provenant de transmutation de noyaux d'atome ou de radioactivité ainsi que des effets de radiation provoquée par l'accélération artificielle des particules.

¹⁴² R. GOURINE, op.cit, p113.

¹⁴³ Ibid., p115.

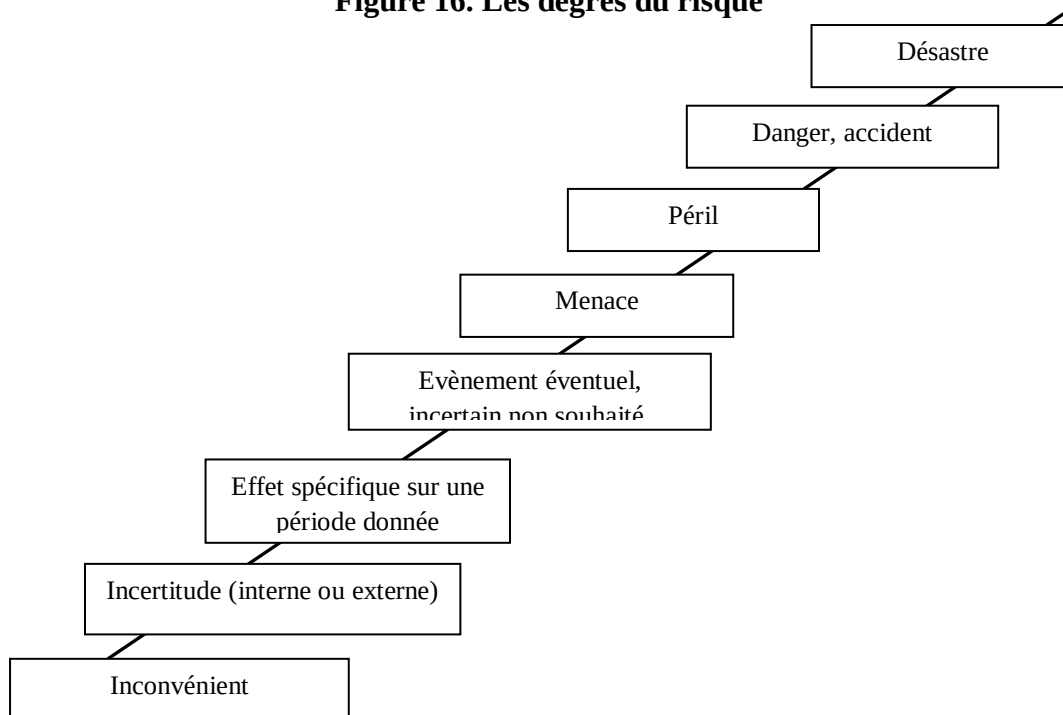
¹⁴⁴ art.102 de l'ord. 95/07 du 25 janvier 1995, relative aux assurances et ses textes d'application (JO n°13 du 08/03/1995).

En outre, il existe d'autres risques non assurables, sauf en cas de convention contraire¹⁴⁵ :

- Le vice propre de l'objet assuré ;
- La guerre civile ou étrangère, les mines et tous engins de guerre, les actes de sabotage ou de terrorisme ;
- Les actes de piraterie, de capture, de prise ou détention par tous gouvernements ou autorités quelconques ;
- Les émeutes, mouvements populaires, grèves et lock-out ;
- La violation de blocus ;
- Les dommages causés par les marchandises assurées à d'autres biens ou personnes ;
- Tous frais ou indemnités, à raison de saisies ou cautions versées pour libérer les objets saisis, sauf s'ils résultent d'un risque couvert ;
- Tous préjudices qui ne constituent pas des dommages ou pertes matérielles atteignant directement le bien assuré.

D'après les définitions du risque, il est à constater que celui-ci relève certains degrés : un inconvénient, un péril, une vulnérabilité, un accident, un désastre, un évènement incertain, dommageable et prévisible. Selon Gourine (2013) : « Ces termes font référence à la gravité des effets. Ils peuvent être spécifiques, limités dans l'espace, le temps et sur le nombre de personnes affectées ; comme être de grande ampleur, voire de nature "apocalyptique" »¹⁴⁶. La figure suivante illustre les degrés de gravité du risque :

Figure 16. Les degrés du risque



Source: R. GOURINE, op.cit, p175.

1.3. Classification du risque

De manière générale, les risques auxquels fait face l'individu se résument comme suit¹⁴⁷ :

¹⁴⁵ art.103 de l'ord. 95/07 du 25 janvier 1995, relative aux assurances et ses textes d'application (JO n°13 du 08/03/1995).

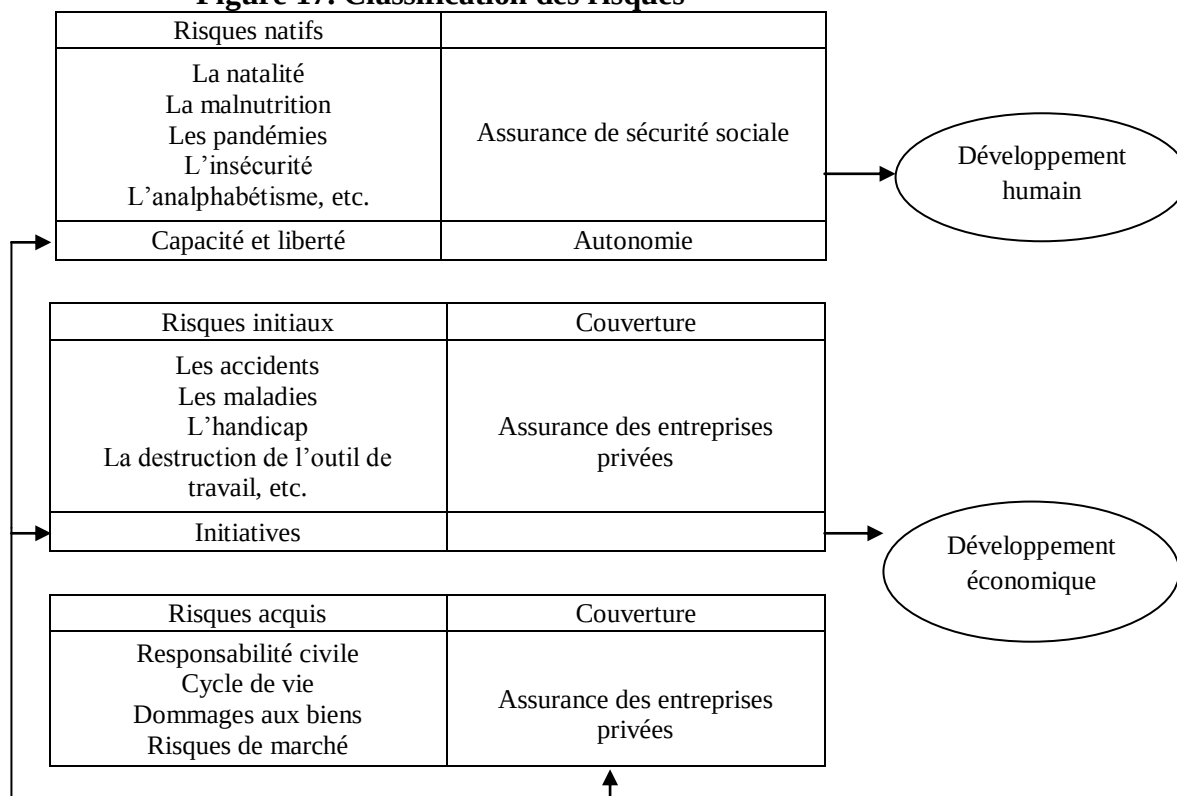
¹⁴⁶ R. GOURINE, op.cit, p173.

¹⁴⁷ K.BOUTALEB, « l'industrie de l'assurance : réalité et perspectives de développement », op.cit, p6.

- **Les risques natifs**, ce sont les risques liés aux besoins basiques de l'Homme (nutrition, habitat, sécurité, etc.) qui existent depuis l'existence de l'être humain ;
- **Les risques initiaux**, relatifs au développement économique et industriel, qui ont surgit suite à la modernisation et la civilisation (handicaps, maladies, accidents, etc.) ;
- **Les risques acquis**, sont ceux qui sont provoqués par l'Homme lui-même, ou par l'entreprise (responsabilité civile par ex).

Ce sont les deux dernières catégories de risques qui font l'objet d'assurance actuelle. La figure ci-dessous démontre les trois catégories de risques qui viennent d'être présentées.

Figure 17. Classification des risques



Source: K.BOUTALEB, « l'industrie de l'assurance : réalité et perspectives de développement », op.cit, p6.

En ce qui concerne les risques de l'entreprise, c'est Knight qui a proposé une première typologie, classant les risques d'entreprise en deux catégories¹⁴⁸ :

- **Les risques purs**, ce sont les risques qui ne résultent pas des actes de l'entreprise, leurs conséquences sont négatives et financières et l'entreprise peut se prémunir grâce à l'assurance. Il s'agit des risques opérationnels qui peuvent être dus à un incendie, une fraude, une catastrophe naturelle ;
- **Les risques spéculatifs**, ce sont les risques qui peuvent surgir des actions ou des décisions de l'entreprise, la prise du risque est connue et volontaire, par ex l'investissement dans des actifs financiers. Les conséquences de ce risque peuvent être positives ou négatives, la prémunition contre ce risque relève des compétences du management.

De nouveaux risques se sont introduits dans le monde des assurances, qui peuvent résulter de plusieurs facteurs (juridiques, technologiques, climatiques, etc.), par ex l'évolution socio-

¹⁴⁸ H.M. RAIS, op.cit, p8.

juridique de la notion de responsabilité, les nouvelles technologies, et l'importance accrue du développement durable¹⁴⁹ :

1.3.1. Evolution de la notion de responsabilité

Parmi les produits offerts par l'assureur à son assuré, la garantie des actions de celui-ci causées à l'égard d'autrui, toutefois, la responsabilité pénale n'est pas assurable. L'assureur se charge d'indemniser les dommages causés par son assuré, quels soient corporels, moraux (privation de jouissance) ou matériels. Ceux-ci font l'objet soit de:

- Faute ;
- Préjudice ;
- Cause d'un fait dommageable (faute de construction par exemple).

La victime doit prouver le lien entre la faute et le dommage. En outre, la responsabilité civile peut concerner aussi les fautes causées par les personnes qui sont sous la responsabilité de l'assuré, tels les préposés, les enfants, les domestiques, etc.

Ce qui peut être qualifié de nouveau dans ce type de risque, qui n'est pas récent, c'est l'approche contemporaine qui donne de plus en plus d'importance à la notion de risque. L'intérêt porté au développement durable et la responsabilité sociale en sont la cause. Selon les déclarations de Gourine (2013) : *« il semble que l'on recherche de plus en plus de responsable, que la société est de moins en moins disposée à tolérer les catastrophes et elle exigera de plus en plus de réparation »*. L'auteur ajoute que c'est la société qui stimule la législation en matière de responsabilité civile, c'est ce qui impacte les assurances, puisque la responsabilité civile est un risque assurable.

1.3.2. Développement durable

Ces dernières décennies, la planète a vécu un nombre incalculable de catastrophes naturelles, ayant des conséquences pécuniaires lourdes, que les assureurs ont indemnisé difficilement. Le recours à la réassurance n'a pas suffi, celle-ci a rencontré des difficultés pour faire face à ces sinistres, il a fallu faire intervenir l'État comme dernier assureur. A titre d'exemple, le tremblement de Kobe (1995) a causé des dommages estimés à 100 milliards de dollars, en Algérie, les inondations d'Alger (2001), le tremblement de terre de Boumerdès (2003) et les inondations de Ghardaïa (2008) ont causé de graves dommages à 30 000 logements. Les coûts des sinistres liés aux catastrophes naturelles, enregistrés durant la décennie (2000-2010), se sont à peu près multipliés par 5, comparé à la fin des années 1980.

1.3.3. Risques techniques

Les progrès technique et technologique, l'apparition de nouveaux produits, l'innovation, les nouveaux modes de consommation, engendrent des dommages d'ampleur importante. De plus, la protection des consommateurs, les labels, les chartes et les normes font de plus en plus de pressions, puisqu'ils éveillent la vigilance du consommateur et le mènent à réclamer son droit d'indemnisation.

Par ailleurs, l'instabilité financière due aux scandales financiers, telles que l'affaire Enron et Worldcom, ou à la crise économique de 2008, ayant causés des conséquences pécuniaires

¹⁴⁹ R. GOURINE, op.cit, pp118-125.

exorbitantes, ont des effets sur les assurances qui rencontrent des difficultés dans l'indemnisation. Dans certains cas, elle est insuffisante par effet d'inflation, dans d'autres, elle induit la faillite des assureurs, faute d'insuffisance de cotisations ou de primes.

En conséquence, les méthodes d'assurance qui servent à évaluer et estimer les coûts du risque ne peuvent plus être aussi fiables qu'auparavant, ce qui amène les assureurs à chercher d'autres méthodes pour amoindrir les coûts, tels que les surprimes, les franchises, les malus/bonus (concernant la responsabilité civile) ainsi que revoir et élargir la liste des exclusions.

2. Risques de l'assureur

En assurance, la notion de risque peut comprendre deux réflexions, le risque qui représente l'objet de l'assurance, c'est-à-dire le risque auquel fait face l'assuré, et le risque qui concerne la profession d'assurance, i.e. le risque qui menace la société d'assurance, telle toute autre entreprise à but lucratif. Ces risques sont variés et divers, classés sous plusieurs catégories que solvabilité II a regroupé en deux catégories : celle qui est liée à l'activité commerciale et l'autre liée à celle de l'investissement.

2.1. Classification des risques selon solvabilité II

L'assurance est une activité qui opère dans l'incertitude, notamment, parce qu'elle prend en charge les risques, et à cause de l'inversion de son cycle d'exploitation, ce qui l'a met d'avantage dans le cercle de l'incertitude. Les facteurs intrinsèques de l'incertitude sont les suivants¹⁵⁰ :

- La survenance aléatoire du sinistre ;
- Le contournement de la fréquence des sinistres par rapport aux probabilités statistiques ;
- De même pour le coût des dommages causés par un sinistre.

A cet effet, solvabilité II a proposé une classification des risques auxquels font face les assureurs dans l'article 101, qui regroupe les risques selon le CSR comme suit¹⁵¹ :

2.1.1. Risques liés à l'activité commerciale

Cette catégorie regroupe les risques suivants :

- **Le risque de souscription**, résultant de la perte ou d'une variation négative dans les engagements de la compagnie d'assurance ;
- **Le risque opérationnel**, qui peut être à l'origine de procédures internes, du personnel, des systèmes inadaptés ou défaillants ou bien de l'environnement externe, causant des pertes à la société d'assurance.

2.1.2. Risques liés à l'activité d'investissement

Cette catégorie rassemble les risques suivants :

- **Les risques de marché**, causant ainsi une perte à la société ou bien un changement négatif dans sa situation financière, pouvant se répercuter sur la valeur du marché financier ;

¹⁵⁰ J.BANCEL, « Assurance et inflation : un couple explosif ou une relation contrôlable ? », *Revue d'économie financière*, Numéro hors-série : crise financière : analyses et propositions, 2008, p341-342.

¹⁵¹ I. DAYOUB, op.cit, p71-72.

- **Les risques de crédit**, ils représentent toute perte ou changement négatif ayant des effets sur la qualité de crédit, dont la société d'assurance ou de réassurance est concernée.

De sùrcroît, il existe un risque important auquel sont confrontés les assureurs, il s'agit de la fraude qui est répandu dans le domaine des assurances. Elle peut être pratiquée sous deux formes, la fraude organisée et la fraude rampante ou commune¹⁵² :

- **La fraude organisée**, il s'agit d'un acte mafieux commis par des professionnels avec préméditation, ce genre de fraude est rare, cependant, ses conséquences pécuniaires sont importantes ;
- **La fraude rampante**, c'est la plus répandue dans le domaine des assurances, dans ce cas, l'assuré soit, il surévalue le montant du dommage, lors de l'avis de sinistre ou surévalue la valeur de l'objet assuré, lors de la souscription. Il peut aussi commettre cette fraude par la réticence d'information ou l'omission volontaire, afin d'échapper aux exclusions, surévaluer l'indemnisation ou réduire la valeur de la prime. Il peut aussi déclencher volontairement le sinistre. La fraude rampante représente 10% du chiffre d'affaires des assurances, en France. Tandis qu'en Algérie, il n'existe pas d'enquêtes fiables sur ce sujet, néanmoins, il existe un organisme chargé de la lutte contre la fraude, l'Agence de Lutte contre la Fraude à l'Assurance (ALFA).

Le code algérien des assurances prévoit des sanctions contre les assurés qui ne respectent pas la clause de bonne foi dans le contrat d'assurance. En cas de mauvaise foi, l'assureur peut résilier ou annuler le contrat. En cas d'omission involontaire, l'assureur applique la règle proportionnelle, qui réduit l'indemnité à la proportion des primes payées ou procède à la réévaluation de la prime¹⁵³.

Par ailleurs, il existe un risque qui ne concerne pas seulement les sociétés d'assurance. Il s'agit du risque systémique, considéré comme macroéconomique. Celui-ci peut nuire au système financier pouvant être cause d'une défaillance du reste du marché. Ceci, peut avoir des conséquences négatives sur le système économique qui peut à son tour se répercuter sur l'économie. Or, le système assurantiel, à l'inverse du système bancaire, n'est pas exposé au risque de liquidité (cycle d'exploitation inversé) et est peu endetté. De plus, la faillite qui peut être causée par le de risque systémique (faillites en série), ne concerne pas l'assurance. D'autre part, Trainar (2011) a classé par ordre décroissant les assurances qui peuvent être touchées par le risque systémique¹⁵⁴ :

- L'assurance-vie qui est moins exposée au risque systémique par rapport aux institutions bancaires ;
- L'assurance non-vie qui est moins exposée au risque systémique par rapport aux assurances-vie ;
- La réassurance est moins exposée que l'assurance non-vie à ce genre de risque ;
- La réassurance-vie est moins exposée que la réassurance non-vie.

Solvabilité II a proposé un classement des risques principaux qui sont liés à deux activités

¹⁵² R. GOURINE, op.cit, p125-126.

¹⁵³ Guide des assurances en Algérie, op.cit, p115.

¹⁵⁴ P.TRAINAR, « Assurance, stabilité financière et risque systémique », *Revue d'économie financière*, n°101, mars 2011, pp30-34.

principales de l'assurance. Or, il existe d'autres catégories de risques qui sont liés à son microenvironnement et son macro-environnement.

2.2. Autre classification¹⁵⁵

Les risques que peut rencontrer la société d'assurance en exerçant ses opérations d'assurance peuvent être classés sous six catégories: les risques techniques, les risques financiers, les risques commerciaux, les risques opérationnels, les risques juridiques et jurisprudentiels et les risques de crédit.

2.2.1. Risques techniques

Ce sont les risques qui sont en étroite liaison avec l'opération d'assurance, et peuvent se manifester par une sous-estimation de la probabilité de provenance de risque et de sa sévérité. Dans ce cas, la provision constituée pour régler ce sinistre est insuffisante, par conséquent, l'assureur se trouve dans l'incapacité de régler ce sinistre. Ce genre de risque peut être évité si les études actuarielles en matière d'évaluation de prime, de sinistralité, d'asymétrie d'information ainsi qu'un nombre élevé de contrats. Toutefois, les facteurs qui peuvent être à l'origine de ces risques sont les suivants :

- Les fluctuations des risques assurables qui sont souvent en aggravation, telles que les risques des catastrophes naturelles, dont les actuaires ne peuvent avoir de prévisions fiables concernant la fréquence et la sévérité éventuelles des sinistres de ce genre, puisque les climatologues et météorologues eux-mêmes n'en disposent pas ;
- L'apparition de nouveaux risques qui n'existaient pas lors de la conclusion du contrat.
- Pour les assurances-vie, la probabilité de survenance de sinistre est liée à la longévité humaine, cependant les assureurs ne peuvent se fier aux estimations des gérontologues et des démographes.

Ces facteurs ne peuvent être les seuls responsables des risques techniques, parfois des risques assurables, qui semblaient être banals, comme la multirisques-habitation (MRH) ou l'assurance automobile, peuvent causer des dommages plus graves que ceux qui étaient prévus, telle une explosion dans une zone industrielle qui peut endommager les habitants à proximité.

2.2.2. Risques financiers

Cette catégorie est d'autant plus menaçante, elle peut même être plus importante que la précédente. Les risques financiers peuvent concerner les fluctuations des valeurs de placements ou les options offertes aux assurés.

Concernant les valeurs de placements, elles peuvent concerner les cours de bourses, puisque les assureurs investissent leurs primes dans les actions, les obligations, l'immobilier, placements de trésorerie et dans des créances sur des assurés. Par conséquent, les sociétés d'assurance souffrent en cas de baisse des cours boursiers, baisse des cours des obligations ou baisse des valeurs immobilières. Néanmoins, les sociétés qui peuvent être les plus touchées sont celles des assurances-vie, comparées aux sociétés d'assurances non-vie.

¹⁵⁵ D. ZAJDENWEBER, op.cit, pp94-108.

Pour ce qui est des options offertes aux assurés, cela concerne particulièrement les assurances-vie, puisque ces dernières offrent à leurs assurés certains avantages, tels que le rachat de la police d'assurance. Dans ce cas, l'assureur perd la possibilité de profiter des primes potentielles, dans le cas où le contrat n'aurait pas été rompu. De plus, les assurances-vie, en général, offrent un taux d'intérêt pour les contrats d'assurance, ceci devient un risque, lorsque cet intérêt dépasse l'intérêt de rémunération du marché, ce qui dissuade l'assuré à racheter sa police et préfère maintenir son contrat pour bénéficier de la hausse du taux d'intérêt. Ceci peut contribuer à la cessation de paiement de l'assureur pour le long terme, si cette situation perdure.

2.2.3. Risques commerciaux

A l'image de toute entreprise, celle des assurances connaît des risques commerciaux, liés à l'activité commerciale qui représente, dans le cas des assurances, la souscription dont le prix est la prime. Or, les primes sont payées à l'avance, lors de la souscription, donc, en cas de fluctuations entraînant une hausse des charges, l'assureur ne peut augmenter le prix de l'assurance sauf lors du renouvellement. Par conséquent, il devra prélever de ses réserves pour payer les indemnisations des sinistrés, en cas d'insuffisance des primes. Pour certaines assurances, telle que la responsabilité civile, le montant des indemnisations ne peut être connu qu'après plusieurs années, dans ce cas, la hausse potentielle du niveau de primes se fait à long terme. Ceci se justifie par l'existence des états du marché d'assurance qui passe de l'état du soft market à celui du hard market et vis-versa. Cependant, une hausse du niveau des primes engendre la réduction du nombre d'assurés qui n'acceptent pas cette hausse des prix, et l'assureur ne peut supporter une telle conséquence, il décide alors de faire baisser ses prix, ce qui entrave le fonctionnement naturel des cycles.

En outre, les assureurs optent pour la hausse des primes, en cas de baisse de la valeur des placements. En parallèle, en cas de hausse, les assureurs profitent pour acquérir de nouvelles parts de marché en faisant baisser leurs primes, pour anticiper les conséquences des fluctuations des cycles du marché qui peuvent être longues. A titre d'exemple, la situation du début des années 2000, où le marché des assurances a connu une phase de soft market rompue par le krach boursier, survenu au moment des catastrophes naturelles majeures Lothar et Martin, en Europe, ainsi que la chute de World Trade Center, causant des dommages avec de graves conséquences pécuniaires, que certains assureurs et réassureurs n'ont pas pu affronter, et ont fini par quitter le marché par la procédure run off ou faire appel à la recapitalisation. Depuis, les réassureurs américains ont investi dans des sociétés bermudiennes, à cause de leur réglementation fiscale plus favorable et leur proximité des États-Unis, c'est ce qui les a renforcé et ont pu faire face, dans une phase de hard market, aux catastrophes climatiques majeures survenues depuis les années 2000.

2.2.4. Risques opérationnels

Cette catégorie de risques se trouve presque dans toutes les entreprises, il s'agit des erreurs commises lors du traitement et de l'exécution du contrat, durant toute sa durée de vie, depuis la souscription jusqu'à l'échéance. Les risques peuvent prendre les formes suivantes :

- **L'oubli**, il entraîne d'importantes conséquences pécuniaires et non pécuniaires (la notoriété de l'assureur). Par ex, dans le but de respecter les délais réglementaires du

règlement d'un sinistre, le responsable du dossier sinistre omet de contacter l'expert afin de lui soumettre le problème. En cas de réclamation du sinistré à propos de la lenteur de la procédure d'indemnisation, l'assureur pourrait perdre son droit initial. L'oubli peut être commis au sein même de l'entreprise, comme il peut être commis par l'un de ses intermédiaires ;

- **La sous-information**, l'assuré est en droit d'être informé sur tout ce qui concerne son contrat, notamment lorsqu'il s'agit d'un contrat d'assurance-vie, en cas où l'assuré est affecté par une insuffisance d'information, le tribunal sera en faveur de l'assuré au détriment de l'assureur ;
- **L'utilisation illicite de l'assurance**, il s'agit du blanchiment d'argent qui consiste à employer des capitaux, issus de pratiques illicites, afin de les légaliser. En Europe, les organismes régulateurs imposent aux intermédiaires financiers, à l'instar des assurances, de leur signaler toute entrée de capitaux, suspecte, que sa soit à cause de son montant ou de son mode de règlement (billets de banque ou virement). Le blanchiment d'argent consiste à souscrire plusieurs polices d'assurance-vie sous des prête-noms, réglées par prime unique, ensuite les racheter en respectant les modalités et délais de rachats. Les détenteurs de prête-noms sont généralement âgés, ils utilisent souvent les billets de banque comme mode de paiement, ce qui ne laisse pas de place à la suspicion. Les assureurs qui sont sujet au blanchiment d'argent écotent de sanctions lourdes, telles que des amendes ou révocation des dirigeants.

Ce type de risques est souvent la cause de litiges entre les parties prenantes de l'assurance, à savoir les courtiers, les agents généraux et les experts, lorsqu'il faut retracer l'opération afin de déterminer qui est à l'origine de la faute commise.

2.2.5. Risques juridiques et jurisprudentiels

La promulgation de textes juridiques, pouvant entraîner une augmentation de la valeur du risque assuré, affectent négativement les assureurs qui ne peuvent procéder à la réévaluation de la prime qu'après renouvellement de la police. D'un autre côté, la jurisprudence contribue à l'instabilité juridique, selon Zajdenweber qui énonce que les juges tendent vers la protection des assurés, exigeant des assureurs une meilleure information à l'égard de leurs assurés. Cependant, l'auteur observe une certaine positivité dans ce risque, qui peut attirer les clients potentiels vers l'assurance puisqu'ils seront protégés par la loi et les tribunaux, en cas de litiges.

2.2.6. Risques de crédit

La société d'assurance n'est pas sujette au crédit, puisque les seules créances qu'elles possèdent dans son bilan, sont celles d'un pool ou des contrats de réassurance. Le risque se manifeste lorsqu'un ou plusieurs assureurs du pool sont insolvable, ou bien le réassureur en cas de réassurance. Dans ce cas, les agences de notation jouent un rôle primordial, elles permettent aux assureurs de connaître la capacité de l'assureur ou le réassureur à honorer ses dettes, étant donnée que le risque de crédit est pris en compte dans l'attribution de notes.

Conclusion

Les origines de l'assurance remontent au moyen âge qui est née dans le commerce maritime. La révolution industrielle et la civilisation du monde contemporain a permis à l'assurance d'émerger et de couvrir l'ensemble des domaines. L'assurance ne concerne plus les commerçants, elle s'intéresse aux particuliers, professionnels et entreprises. En effet, le rôle de l'assurance est multidisciplinaire étant donné qu'elle a un rôle de pourvoyeur de fonds, un rôle économique, un rôle social et environnemental. Ainsi, les assurances peuvent être classées selon différents critères, juridique, professionnel, selon la nature de prestation ou leur gestion, soit par répartition ou par capitalisation. Le domaine des assurances est encadré par des référentiels tels que Bâle et solvabilité, comme il se réfère à certaines normes tels que les normes IFRS.

L'assurance a pour objectif de couvrir les risques de l'assuré, cependant, la société d'assurance fait elle-même face à des risques qui peuvent menacer sa pérennité. C'est ce qui sera traité dans le chapitre suivant.

Introduction

Ce chapitre réunit entre les concepts de gouvernance d'entreprise et celui de la gestion des risques en passant par le contrôle interne. A cet égard, le chapitre se structure comme suit. En premier lieu, il aborde le code de gouvernance d'entreprise algérien. Il explore les origines de l'initiative de ce code et ses acteurs. Ainsi que la gouvernance d'entreprise selon la directive de solvabilité II (les principes et les fonctions), les mécanismes de contrôle et la notion d'éthique. Ensuite, le chapitre explorera le concept de contrôle interne (les généralités sur le système de contrôle interne, le cadre de référence de COSO, le contrôle interne selon la loi SOX). Enfin, le chapitre abordera le concept de gestion des risques, en commençant par un aperçu historique, les principes et les méthodes ainsi que le cadre de référence COSO II, la directive de solvabilité II et le système d'information de gestion des risques.

Section 1 : la gouvernance d'entreprise en matière d'assurances

D'après ce qui a été avancé ci-avant, la société d'assurance est dotée de certaines singularités, de la sorte, cette section se consacre au système de GE au sein de cette société.

1. Initiative du « code algérien de gouvernance d'entreprise »¹

Avec la transition économique et l'ouverture du marché, le nombre d'entreprises s'est accru, en Algérie, notamment avec l'instauration des dispositifs d'aide à la création d'entreprise, telle que l'agence nationale du soutien à l'emploi des jeunes (ANSEJ). Selon le ministère du commerce, 15.475 entreprises ont été créées, en 2015. Seulement, la création d'entreprise ne peut être un apport pour l'économie, si les entreprises ne pérennisent pas, d'ailleurs, ce ministère a déclaré que 8.305 entreprises ont été dissoutes, durant la même année, d'où la nécessité d'optimiser les compétences en gestion d'entreprise.

1.1. Origines de l'initiative

A l'instar de plusieurs pays, l'Algérie a mis en place son propre code de gouvernance intitulé « code algérien de gouvernance d'entreprise », à l'initiative du Forum des Chefs d'Entreprises (FCE), le Cercle d'Action de Réflexion sur l'Entreprise (CARE) et l'Association des Producteurs Algériens de Boissons (APAB), soutenus par le ministère de la PME et de l'artisanat. Le code a été élaboré par une taskforce dénommée « GOAL 08 » en référence à Gouvernance Algérie 2008, composée de volontaires dans le domaine des affaires, de l'entreprise et du consulting. Le projet a débuté en novembre 2007 et s'est achevé en novembre 2008, le code a été édité en 2009. La taskforce s'est inspirée des travaux de l'OCDE sur la GE (2004) ainsi que des expériences internationales dans le domaine de la gouvernance d'entreprise.

Le code ne possède aucun caractère contraignant, son adoption émane de la volonté des entreprises. Même si la GE concerne plus particulièrement les SPA, néanmoins, ce code propose un système de GE adaptable aux SARL/EURL, la forme d'entreprise la plus répandue, en Algérie. Les causes qui ont été à l'origine de cette initiative représentent les différentes difficultés que rencontrent les PME/PMI algériennes, à savoir:

- La relation banque/entreprise ;
- Intégration des investisseurs externes au sein des entreprises qui sont souvent familiales ;
- La relation entreprise/administration fiscale;
- Les relations avec les actionnaires ;
- La relation entre actionnaires et dirigeants non actionnaires ;
- Les responsabilités de la direction ;
- Les problèmes de succession.

Ce code propose quatre standards, inspirés des principes universels de la GE. Selon le code « *les standards de gouvernance visent à améliorer le respect des principes d'équité, de transparence, de responsabilité et d'imputabilité.* ». Ceci peut être interprété comme suit :

Les droits et prérogatives ainsi que les obligations des parties prenantes doivent être clairs, explicites et répartis équitablement. Les responsabilités sont précises et non partagées et sont imputables devant les parties prenantes concernées.

¹ Code algérien de gouvernance d'entreprise, op.cit, p25-95.

Ces standards concernent la relation entre les parties prenantes internes et entre ces dernières et les parties prenantes externes, d'ores et déjà régis par les textes. Toutefois, l'apport de ces standards s'insère dans la manière d'agir et de procéder, afin d'optimiser cette relation dans un cadre d'éthique, de rigueur et d'efficacité. La figure ci-dessous illustre les quatre standards de la GE :

Figure 18. Standards du code algérien de gouvernance d'entreprise

Equité Les droits et devoirs des parties prenantes, ainsi que les privilèges et obligations qui y sont attachés, doivent être répartis de manière équitable. (fairness)	Transparence Ces droits et devoirs, ainsi que les prérogatives et responsabilités qui en découlent, doivent être clairs et explicites pour tous. (transparency)
Responsabilité Les responsabilités des uns et des autres ont des objets précis, non partagés. (responsibility)	Imputabilité Chaque partie prenante est comptable devant une autre pour la chose sur laquelle elle est responsabilisée. (accountability)

Source: Code algérien de gouvernance d'entreprise, op.cit, p27.

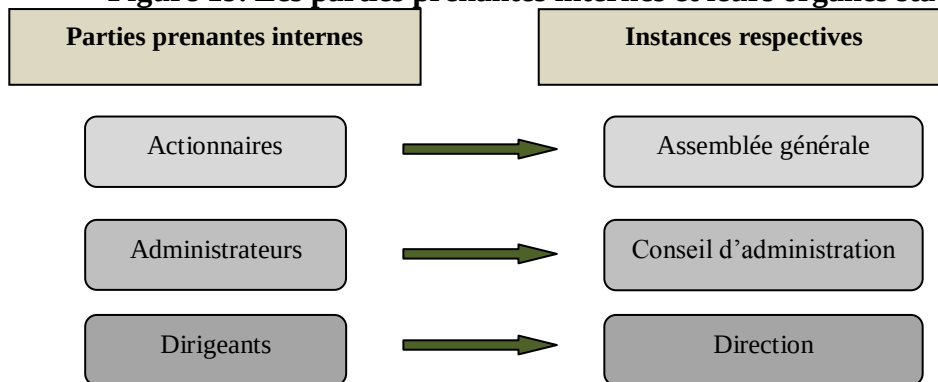
1.2. Acteurs du code de gouvernance

L'intérêt de la GE est de servir les prérogatives des parties prenantes. Dans le même élan, le code algérien de GE a été institué de manière à garantir les intérêts des parties prenantes et harmoniser leurs relations. Le code distingue entre les parties prenantes internes et les parties prenantes externes.

1.2.1. Parties prenantes internes

Cette catégorie de parties prenantes regroupe les actionnaires, les administrateurs et les dirigeants. La figure suivante démontre ces trois parties prenantes et leurs organes statutaires.

Figure 19. Les parties prenantes internes et leurs organes statutaires.



Source: code algérien de gouvernance d'entreprise, op.cit, p30.

Pour ce qui est des actionnaires, l'apport de la GE se traduit comme suit :

- Le partage juste et transparent des bénéfices ;
- L'enregistrement fiable des titres ;
- Respect de la négociabilité des titres lors de la cession et le transfert de ceux-ci ;
- Disposition des informations concernant l'AG en temps opportun et de façon adéquate en étant accessibles aux actionnaires ;
- Emission de l'information pertinente en temps opportun et d'une manière adéquate.

En ce qui concerne la rémunération des actionnaires, elle prend la forme d'un dividende, une fraction des bénéfices distribuables. La distribution des dividendes est décidée annuellement par les actionnaires sous motivation du conseil d'administration en prenant en considération la stratégie financière et celle d'investissement ainsi que les dispositifs fiscaux et réglementaires. C'est ce qui est régit par l'article 723 §1 du code algérien du commerce :

« Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables, l'assemblée générale détermine la part attribuée aux associés sous forme de dividendes. Tout dividende distribué en violation de ces règles constitue un dividende fictif. »

En ce qui concerne le conseil d'administration, à l'image des systèmes de GE internationaux, le code algérien de GE préconise la présence des administrateurs indépendants, de même pour les comités spécialisés, qu'ils soient à caractère ad hoc ou thématique dont le but est d'assister le conseil d'administration.

Les administrateurs sont rémunérés par l'assemblée générale sous forme de tantièmes qui représentent une fraction des bénéfices distribuables au delà des dividendes². La rémunération peut aussi prendre la forme de jetons de présence en fonction de l'assiduité aux comités. La rémunération doit être égale entre tous les administrateurs. L'allocation de cette rémunération est régit par l'article 632 du code du commerce algérien :

« L'assemblée générale alloue au conseil d'administration en rémunération des activités de ses membres, une somme fixe annuelle à titre de jetons de présence. Le montant de celle-ci est porté aux charges d'exploitation. Des tantièmes sont alloués au conseil d'administration dans les conditions prévues aux articles 727 et 728 ci-dessous. Le conseil d'administration détermine les modalités de répartition, entre ses membres, les sommes globales représentant les jetons de présence et les tantièmes. »

Par ailleurs, la direction peut être représentée par un dirigeant, comme elle peut être représentée par une équipe exécutive dite « la direction exécutive » qui exerce sous la responsabilité du directeur général. Les membres de la direction sont sélectionnés par les administrateurs sur avis d'un comité de nomination désigné par le conseil d'administration.

Les membres de la direction sont contrôlés par le conseil d'administration qui doit veiller à ce que la rémunération et les objectifs de la direction s'alignent avec l'intérêt de l'entreprise et de ses objectifs. Les dirigeants doivent accomplir les tâches suivantes :

- Suggérer et établir la stratégie de l'entreprise au conseil d'administration;
- Mettre en exécution cette stratégie ;
- Coacher et superviser la gestion de l'entreprise ;
- Rendre compte au conseil d'administration des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés ;
- Assurer au conseil d'administration le reporting de l'information pour qu'il puisse accomplir ses missions.

Les modalités de rémunération doivent être cohérentes avec les intérêts de la direction ainsi que ceux de l'entreprise et doivent être évaluées, au préalable, et en fonction de paramètres d'évaluation convenables. Elle doit être proposée par un comité de rémunération

² K. CHEHRIT, *l'économie de a à z*, grand-Alger-livres éditions, Algérie, 2006, p53.

ou un comité issu des membres du conseil d'administration, le cas échéant, par l'expertise externe. Ensuite, le conseil d'administration négocie cette proposition pour enfin la contractualiser.

1.2.2. Les parties prenantes externes

Le code réunit au sein de cette catégorie les parties prenantes suivantes :

- Les pouvoirs publics, en tant que partenaires ;
- Les banques et autres institutions financières avec qui l'entreprise doit entreprendre une relation de confiance et de transparence, en matière de transmission d'informations correctes et en temps opportun ;
- Les fournisseurs, en tant que collaborateurs durables ;
- Les clients, considérés comme les « les vrais patrons » de l'entreprise ;
- Les employés, considérés comme les premiers clients de l'entreprise ;
- Les concurrents, en précisant la relation entre eux qui ne doit pas se limiter au terme de la compétition, mais opérer plutôt dans la coopération et dans un cadre éthique et déontologique.

Pour ce qui est de la publication de l'information financière, la réglementation exige la parution annuelle des états financiers et semestrielle pour les sociétés cotées en bourse. La politique de diffusion de l'information revient au conseil d'administration qui doit distinguer entre une information publique et une autre confidentielle ou à diffusion restreinte. De plus, le code recommande de mettre à jour le plan d'affaires de l'entreprise de façon régulière.

Quant à la transmission des titres, le code ne prévoit pas de solution idéale, chaque entreprise devrait trouver la manière qu'il lui convient, en donnant l'exemple des entreprises familiales, il suggère la succession comme solution idéale pour la transmission des titres. Ceci en respectant certains critères, telle que la consultation du conseil d'administration pour l'arrivée du nouvel associé.

Enfin, le code inclut des annexes à propos de la vie d'entreprise, son fonctionnement, les doctrines de la GE, ainsi que la gouvernance dans l'entreprise familiale, une annexe pour s'auto évaluer sur les pratiques de la GE. D'autres annexes concernant les différentes formes d'entreprise en Algérie, les conflits d'intérêt, la pérennisation des entreprises et un glossaire sur les différents termes relatifs au sujet.

Il est à rappeler que ce code cible particulièrement et en priorité les PME/PMI, laissant le choix aux autres entreprises de l'adopter, de s'en inspirer ou opter pour d'autres alternatives. La société, objet de cette recherche, fait partie de cette catégorie d'entreprises qui n'a pas été ciblée par ce code, néanmoins, les sociétés anonymes ont été les premières visées par le concept de gouvernance d'entreprise, à l'image de la société d'assurance.

2. La gouvernance d'entreprise sous la directive de Solvabilité II

La société d'assurance telle toute autre entreprise est concernée par le concept de GE, notamment avec l'accroissement des conflits d'intérêt à l'échelle internationale et la préoccupation des régulateurs et superviseurs internationaux au sujet de la rémunération, particulièrement, pour celle des intermédiaires. L'importance de la GE pour les institutions financières s'est fait ressentir, principalement, après la crise de 2008, concomitamment avec la parution du livret vert en 2010 qui s'aligne et se complète avec les travaux de la

commission européenne « Gouvernement d'entreprise dans les établissements financiers: leçons à tirer de la crise financière actuelle, possibles avancées ». Parmi les questions importantes que traite ce document, la séparation des fonctions au sein des entreprises financières, la fonction du contrôle interne et celle de l'indépendance de la comptabilité³.

A cet égard la commission européenne déclare que « *dans le secteur des services financiers, le gouvernement d'entreprise doit tenir compte à parité des intérêts d'autres parties prenantes (déposants, épargnants, détenteurs de police d'assurance vie, etc.) ainsi que de la stabilité du système financier* ». Cependant, la commission met le client au centre des intérêts de la GE, puisque sa protection ainsi que la protection prudentielle des établissements financiers représentent des facteurs qui permettent conjointement de stabiliser le système financier. En effet, l'un des principes de la directive du Marché des Instruments Financiers MIF 2⁴ est le suivant : « *les États membres veillent à ce que l'organe de direction d'une entreprise d'investissement définisse, supervise et soit responsable de la mise en œuvre d'un dispositif de gouvernance qui garantisse une gestion efficace et prudente de l'entreprise d'investissement, et notamment la séparation des tâches au sein de l'entreprise d'investissement et la prévention des conflits d'intérêts, de manière à promouvoir l'intégrité du marché et l'intérêt des clients.* » De plus, solvabilité II introduit dans sa directive le principe suivant : « *Les États membres exigent de toutes les entreprises d'assurance et de réassurance qu'elles mettent en place un système de gouvernance efficace, qui garantisse une gestion saine et prudente de l'activité.* »⁵

Pour pouvoir instaurer un système de GE valable aux assurances, certains critères doivent être requis, ils sont relatifs aux questions suivantes⁶ :

- Réglementation de la supervision et le contrôle de l'assurance⁷ ;
- L'audit et l'actuariat ;
- La gestion des risques ;
- Le respect des normes internationales telles que solvabilité II.

2.1. Principes de GE selon Solvabilité II

D'après Delagarde (2010), solvabilité II s'est préoccupé de la gouvernance dès son apparition, et ce en référence à son préambule qui déclare ce qui suit: « *l'imposition d'exigences rigoureuses en matière de gouvernance est une condition préalable à l'efficacité d'un régime de solvabilité* »⁸.

Dans cette perspective, plusieurs travaux ont traité le sujet de la GE dans le domaine assurantiel, à l'image du rapport de l'Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles (ACAM), en octobre 2007, et les directives de Solvabilité II. Les travaux de celle-ci s'alignent avec ceux des principes de l'OCDE et ceux de l'IASB. Solvabilité II explore le concept de GE (section 2 de la directive) au même égard pour les mutuelles (société de personnes) et les

³ C. SIMONNET, op.cit, p120-124.

⁴ C'est une révision de loi européenne relative aux marchés financiers.

⁵ C. SIMONNET, ibid., p127-128.

⁶ معمر حمدي، دور تطبيق الحوكمة في دعم نشاط شركات التأمين التعاوني، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2017، ص116-117.

⁷ L'Algérie a mis en place une commission de supervision des assurances (CSA).

⁸ O. DELAGARDE, op.cit, p50.

sociétés d'assurance (société de capitaux), ce qui oppose le sociétariat à l'actionnariat. Les principes de cette directive se résument à quatre, en l'occurrence⁹ :

2.1.1. Efficacité, santé et prudence

Ce principe incite à la répartition efficace des fonctions ainsi que la séparation claire des responsabilités c.-à-d formalisées. La répartition concerne aussi le contrôle, chaque partie prenante est chargée de contrôler une quelconque fonction, de façon à ne pas charger quelqu'un d'une fonction et de son contrôle à la fois, ce qui l'amène à être juge et parti en même temps. Ce principe s'effectue conjointement avec le principe de transparence, pour ce faire, il nécessite une transmission d'information claire et sans rétention en vue d'apporter une meilleure vision sur l'entreprise et faciliter la tâche de l'organisation.

2.1.2. Proportionnalité

Ce principe indique que les règles de GE doivent respecter la taille et la structure de l'entreprise, qu'elle soit mutuelle ou société de capitaux. En effet, les mêmes règles ne peuvent être les mêmes pour une grande entreprise (société ou mutuelle) comme pour une petite entreprise.

2.1.3. Formalisation

Pour achever une répartition efficace, la directive de Solvabilité II préconise de formaliser par écrit les fonctions de l'ensemble des acteurs de l'organisation. Les outils de la formalisation peuvent être les textes législatifs et les textes réglementaires, les statuts de l'entreprise et les règlements intérieurs.

2.1.4. Contrôle

Les assureurs exercent les opérations d'assurance sous le contrôle d'une autorité, qui diffère d'un pays à l'autre. En France, il s'agit de l'ACAM, en Algérie, le contrôle des activités d'assurance et de réassurance est sous le contrôle de la CSA.

La directive précise que « *Ces politiques écrites sont réexaminées au mois une fois par an. Elles sont soumises à l'approbation préalable de l'organe d'administration, de gestion ou de contrôle et elles sont adaptées compte tenu de tout changement important affectant le système ou le domaine concerné.* »¹⁰. L'organe d'administration, de gestion ou de contrôle, mentionné dans l'article 50, représente, soit, le conseil d'administration pour les sociétés monistes ou le conseil de surveillance accompagné d'un directoire pour les sociétés dualistes¹¹.

2.2. Fonctions clés de solvabilité II

Dans la section qui concerne le système de gouvernance d'entreprise, la directive s'intéresse à quatre fonctions clés de l'activité d'assurance.

- La gestion des risques ;
- Le contrôle interne ;

⁹ O. BONED, « gouvernance et contrôle interne à l'aune de solvabilité II : les nouvelles responsabilités des administrateurs de mutuelles françaises », *revue internationale de l'économie sociale*, n° 312, 2009, p57-58.

¹⁰ art.41, directive 2009/138/CE du parlement européen et du conseil sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (Solvabilité II) du 25 novembre 2009 (JO L335 du 17/12/2009).

¹¹ F. PESIN, « La gouvernance dans le cadre de Solvabilité II : le point de vue de l'ACP », Séminaire EIFR, le 7 mars 2012, p3.

- L'audit interne ;
- L'actuariat.

2.2.1. La fonction de la gestion des risques

Selon la directive de Solvabilité II, la mise en place d'un système de gestion des risques efficace est intégré dans la structure organisationnelle d'une société d'assurance et/ou de réassurance et de ses procédures de prise de décision. Cette fonction est effectuée par la direction de l'entreprise. A cet effet, l'article 44 (§1 alinéa 1) de la directive énonce ce qui suit¹² :

« Les entreprises d'assurance et de réassurance mettent en place un système de gestion des risques efficace, qui comprend les stratégies, processus et procédures d'information nécessaires pour déceler, mesurer, contrôler, gérer et déclarer, en permanence, les risques, aux niveaux individuel et agrégé, auxquels elles sont ou pourraient être exposées ainsi que les interdépendances entre ces risques. »

L'article définit les étapes d'une procédure de gestion des risques qui commence par la recherche et la détection des risques, ensuite, le système procède au traitement de l'information collectée, en identifiant le risque et mesurant son degré. De la sorte, le responsable de cette fonction pourrait concevoir un système de contrôle de ces risques, de manière à pouvoir les anticiper. En outre, l'entreprise doit déclarer en permanence les risques auxquels elle est exposée ou les éventuels risques et leur corrélation.

La gestion des risques devrait couvrir, au moins, les domaines suivants¹³ :

- La souscription et le provisionnement;
- La gestion actif-passif;
- Les investissements, notamment, ceux des instruments dérivés et engagements similaires;
- Le risque de liquidité et de concentration;
- Le risque opérationnel;
- La réassurance et les autres techniques de diminution du risque.

A cet effet, chaque entreprise procède à une évaluation interne des risques et de la solvabilité, au minimum, des éléments suivants¹⁴ :

- Le besoin global de solvabilité, incluant les caractéristiques du risque spécifique, de la capacité de l'entreprise à supporter ce risque et de sa stratégie commerciale ;
- Le respect des exigences de CSR et MCR et des provisions techniques ;
- La mesure dans laquelle le profil de risque de l'entreprise s'écarte des hypothèses sous-jacentes du CSR.

2.2.2. Le contrôle interne¹⁵

La directive de Solvabilité II recommande la mise en place d'un système de contrôle interne efficace incluant, au minimum, les éléments suivants :

- Des procédures comptables et administratives ;

¹² art.44 (§1 alinéa1), directive 2009/138/CE du parlement européen et du conseil sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (Solvabilité II) du 25 novembre 2009 (JO L335 du 17/12/2009)

¹³ art.44 (§2 alinéa2), de la même directive.

¹⁴ art.45 (paragraphe 1), de la même directive.

¹⁵ art.46, de la même directive.

- Un cadre de contrôle interne ;
- Des dispositions adéquates concernant l'information pour tous les niveaux de l'entreprise ;
- Une fonction de vérification de la conformité qui procède, notamment à vérifier l'impact des changements juridiques sur l'organisation en évaluant les risques qui peuvent être à l'origine de cela.

Le rôle du conseil d'administration au sujet de cette fonction repose sur l'émission de conseils, à propos des procédures législatives, réglementaires et administratives.

2.2.3. L'audit interne¹⁶

Cette fonction procède, particulièrement, à la vérification du système de contrôle interne et tout ce qui concerne le système de GE. Un compte rendu doit être remis au CA qui décidera de la manière d'appliquer les recommandations de l'audit interne et veiller au bon déroulement de ces applications.

2.2.4. L'actuariat¹⁷

La mise en place d'une fonction actuarielle efficace permet, selon solvabilité II, de :

- Garantir les méthodes et modèles de calcul des provisions techniques pour déterminer efficacement la valeur des provisions techniques et informer le conseil d'administration de la méthode adéquate de calcul ;
- Comparer les prévisions avec les données réelles ;
- Emettre un avis sur la politique de souscription ;
- Evaluer l'adéquation des procédures de réassurance.

De plus, cette fonction est aussi concernée par la fonction de gestion des risques, particulièrement pour ce qui est de la modélisation des risques incluant le calcul du CSR et MCR.

La directive exige de ceux qui seront chargés de cette fonction d'avoir des qualifications en matière de mathématiques actuarielles et financières adaptables avec la nature, la complexité et le degré des risques couverts par l'entreprise d'assurance et/ou de réassurance. Les normes professionnelles et autres permettant de parfaire les compétences des actuaires.

Par ailleurs, Solvabilité II précise que les entreprises d'assurance et/ou de réassurance sont responsables de veiller sur le respect de cette directive, en cas de sous-traitance (centre d'appel, gestion des sinistres, audit, etc.). Elle impose à ces entreprises d'informer les autorités de contrôle sur les activités importantes ou critiques à externaliser et de leurs éventuelles évolutions¹⁸.

La commission européenne constate que la pratique des principes de GE est négligée, elle justifie cela par l'absence de caractère obligatoire et contraignant. En effet, les principes de GE se limitent à être de simples recommandations ou chartes de bonne conduite. A cet égard, la commission relie cette absence de pratique « à la nature juridique des principes de gouvernement d'entreprise: simples recommandations par des organisations internationales ou dispositions de code de gouvernement d'entreprise sans obligation contraignante de s'y

¹⁶ art.47, directive 2009/138/CE du parlement européen et du conseil sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (Solvabilité II) du 25 novembre 2009 (JO L335 du 17/12/2009).

¹⁷ art.48, de la même directive.

¹⁸ art.49, de la même directive.

conformer, à la problématique de gouvernement d'entreprise négligée par les autorités de supervision, faiblesse des contrôles en la matière, absence de sanctions dissuasives. »¹⁹.

Or, le concept de GE est lié à la notion d'éthique qui ne peut être contraignante et relève de la volonté des entreprises à adopter une telle démarche ou s'abstenir.

Selon la commission, pour résoudre le problème d'absence, il nécessite un système de contrôle efficace par le biais de mécanismes qui responsabiliseront les parties prenantes importantes au sein des institutions financières²⁰.

3. Mécanismes de contrôle et notion d'éthique

Le chapitre précédent a présenté les différents acteurs liés à l'activité d'assurance (assureurs, coassureurs, experts, actuaires, etc.). Ces derniers ont des intérêts plus ou moins divergents, par conséquent, cela génère certains conflits entre eux, ce qui peut entraver l'opération d'assurance, voire, porter atteinte à la stabilité de l'entreprise. D'ailleurs, le rôle de la GE est d'atténuer ces coûts d'agence à travers les mécanismes de contrôle.

3.1. Mécanismes de contrôle

Les conflits d'intérêts peuvent concerner l'information des clients (jugés mal informés par leurs assureurs) ou la rémunération, notamment celle des professionnels et intermédiaires d'assurance. Cette dernière a été prise en considération par la directive IDD 2 (Insurance Distribution Directive). La gestion des conflits d'intérêt passe par trois étapes principales, qui sont les suivantes²¹ :

- Détection ;
- Evitement ;
- Gestion.

Les conflits peuvent également exister entre les assureurs, suite au droit de subrogation.

Le système de gouvernance d'entreprise ne peut atteindre ses objectifs sans la mise en place de mécanismes de contrôle efficaces. Le chapitre premier a dressé les différents mécanismes de GE, de la même manière, la société d'assurance instaure un système en vue de contrôler son système de gouvernance, cependant, il existe certaines singularités au sein de cette entreprise. Comme tout système de GE, les mécanismes de contrôle sont classés en deux catégories :

- Les mécanismes internes ;
- Les mécanismes externes.

3.1.1. Mécanismes internes

Ces mécanismes sont essentiellement ; le conseil d'administration et l'audit interne, ainsi que la gestion des risques²².

a. Le conseil d'administration

Il a déjà été développé que le conseil d'administration représente l'un des plus importants

¹⁹ C. SIMONNET, op.cit, p123.

²⁰ Id.

²¹ Ibid., p120.

²² كفية شنافي، «آليات ومبادئ الحوكمة في شركات التأمين دراسة مقارنة بين الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) وشركة (AXA) للتأمين»، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 2015/45، ص342.

mécanismes de contrôle interne, si ce n'est le plus important. Dans cette approche, la directive de Solvabilité II s'est intéressée, particulièrement à cet organe, mettant l'administrateur au cœur de ses réformes. Elle y a apporté certaines refontes, en l'occurrence les suivantes²³:

- Le pouvoir est de la responsabilité des administrateurs et non celles des dirigeants ;
- Distinction entre pouvoir décisionnel et responsabilité en cas de difficultés, afin de pouvoir identifier le responsable en cas de défaillance ;
- Les administrateurs sont responsables de la mise en œuvre de cette directive ;
- Formaliser par écrit les responsabilisés du conseil d'administration, et ce sur un document clair.

Cette réforme concerne aussi la composition du conseil dont les nouvelles exigences sont les suivantes²⁴ :

- Honorabilité de l'administrateur, c.-à-d qu'il ne fait objet d'aucune condamnation relative à un acte délictuel (elle peut se justifier par un casier judiciaire vierge) ;
- Compétence de l'administrateur, qui ne peut être facilement vérifiable, de même que la directive n'a fournit aucune précision en la matière ;
- Justifier des compétences des administrateurs, du temps potentiellement consacré à leur fonction, leurs connaissances en matière de cette fonction, ainsi que toute autre fonction exercée antérieurement. Ceci relève de la tâche de l'assemblée générale ;
- Formation des administrateurs en vue de mieux cerner l'activité assurantielle ;
- Dresser une charte pour les administrateurs qui comporte leurs droits, obligations et responsabilités ;
- Mentionner dans le règlement intérieur ou le statut, la fréquence des réunions du conseil et les sujets éventuels à aborder lors des délibérations annuelles²⁵ ;
- Vérifier les délais d'envoi des documents dans le but de garantir la bonne diffusion de l'information.

Concernant la fonction de contrôle exercée par cet organe, elle peut se résumer sur les points suivants²⁶ :

- Restreindre l'espace discrétionnaire des dirigeants en dressant une liste des décisions à ne pas déléguer aux dirigeants ;
- Justifier de l'honorabilité et de la compétence des dirigeants ;
- Equilibrer les pouvoirs entre administrateurs et dirigeants en délimitant les responsabilités de chacun.

Le code algérien des assurances a précisé la question de l'honorabilité des administrateurs ainsi que les dirigeants, il a dressé une liste des personnes ne pouvant fonder, administrer ou gérer une société d'assurance et/ou de réassurance. Cette liste concerne les personnes qui ont fait l'objet d'une condamnation ou de complicité des actes suivants²⁷ :

- Délit de droit commun ;
- Vol ;

²³ O. BONED, op.cit, p58-59.

²⁴ Ibid., pp59-61.

²⁵ En Algérie, l'art 20 prévoit une fréquence de six mois en session ordinaire et autant de fois qu'il est nécessaire en session extraordinaire.

²⁶ O. BONED, ibid., p61.

²⁷ art.217 de l'ordonnance 95/07 du 25 janvier 1995, relative aux assurances et ses textes d'application (JO n°13 du 08/03/1995).

- Abus de confiance ;
- Escroquerie ;
- Extorsion de fonds ou de valeurs ;
- Emission de chèques sans provision ;
- Recel de biens issus de ces délits ou pour comportements déshonorants durant la guerre de libération.

Toutefois, la délégation de pouvoirs peut être plus complexe lorsqu'il s'agit d'une mutuelle. En effet, il est recommandé de renforcer la place des représentants des adhérents au sein de l'assemblée générale, les sociétaires doivent être informés sur toute assemblée prévue et recevoir un compte rendu sur les résolutions de celle-ci²⁸.

b. L'audit interne²⁹

Cette fonction représente un mécanisme de contrôle fondamental pour le processus de GE. Ce mécanisme procède comme suit :

- Vérifier le bon fonctionnement des activités de l'entreprise ;
- Vérifier la mise en œuvre des décisions du conseil d'administration ;
- Emettre un avis sur les décisions du conseil d'administration.

L'audit interne n'est pas indissociable du conseil d'administration, ce dernier encadre le premier et évalue son efficacité car il représente le responsable général du contrôle interne et arrête les programmes des missions de l'audit interne sur proposition du directeur général.

Pour atteindre ses objectifs, la mission d'audit sollicite certaines exigences :

- L'indépendance de l'auditeur pour effectuer sa mission d'audit avec efficacité ;
- La conformité des rapports de l'audit afin de vérifier le respect des normes et des lois concernant le fonctionnement de l'entreprise. Ainsi que d'informer les administrateurs des nouvelles normes ou des changements dans la réglementation.

Les rapports d'audit comprennent des précisions sur les éléments suivants :

- Le fonctionnement général du contrôle ;
- Le dysfonctionnement du contrôle ;
- La gravité de ces défaillances ;
- Proposition de solutions.

c. La gestion des risques³⁰

Tel que l'audit interne, cette fonction aide le conseil d'administration dans la prise de décision à travers ce qui suit :

- Informer le conseil d'administration sur les différents risques auxquels fait face l'entreprise ;
- Informer le conseil d'administration sur le degré de ces risques et sur les mesures à prendre pour se prémunir ;
- Emettre son avis sur les décisions stratégiques telles que la fusion-absorption et l'investissement.

²⁸ O. BONED, op.cit, p61-62.

²⁹ Ibid., pp65-67.

³⁰ كفية شنافي، مرجع سبق ذكره، ص345-346.

En d'autres termes, la gestion des risques sert à compléter le processus de GE, elle détecte les risques, elle les évalue et ensuite elle les gère.

3.1.2. Mécanismes externes

Ils sont représentés par deux entités importantes dans l'entreprise d'assurance, à savoir l'actuariat et l'audit externe³¹.

a. L'actuariat

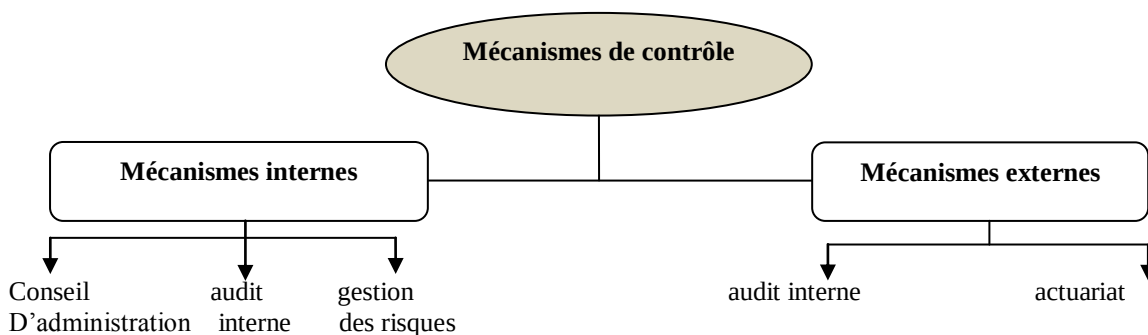
D'après la définition de Chenafi (2015) « les actuaires sont placés, dans le but d'évaluer la situation financière et les engagements techniques de la société d'assurance, ainsi que pour son rôle consultatif concernant la gestion des risques » (traduit par les soins de l'auteur). Cette évaluation servira les tâches du conseil d'administration. L'actuaire sera rémunéré, selon l'estimation du comité d'audit ou à l'aide d'actuaires indépendants. Néanmoins, la mission de l'actuaire exige une certaine indépendance pour pouvoir accomplir ses tâches.

b. L'audit externe

Son rôle est d'émettre son avis sur la conformité des pratiques comptables et financières. De même, il a un rôle consultatif qui peut servir la tâche de l'actuaire.

Pour récapituler ce qui vient d'être avancé, la figure suivante résume les différents mécanismes de contrôle d'une entreprise d'assurance.

Figure 20 : les mécanismes de contrôle



Source: conception de l'auteur

3.2. Notion d'éthique

Selon Simonnet (2015) : « l'éthique était inhérente à la finance », l'auteur argumente ceci par le fait que des pratiques déontologiques étaient jadis appliquées dans le monde du commerce et de la finance. Cependant, ceci reste relatif et le concept d'éthique dans le monde de la finance s'est concrétisé que récemment. Depuis, la notion d'éthique des affaires s'est répandue, c'est une matière enseignée dans certaines disciplines commerciales, toutefois, selon la doctrine de l'auteur, la présence de l'éthique dans le monde de la finance est moyennement faible et ce malgré l'appel au rétablissement des pratiques d'éthique dans ce domaine³².

En outre, l'auteur déclare que la pratique de la déontologie dans le monde de la finance induit à déresponsabiliser les acteurs, selon l'auteur, les professionnels n'agissent pas par

³² C. SIMONNET, op.cit, p222-223.

³¹ مرجع نفسه، ص344.

responsabilité mais seulement pour répondre à des exigences administratives. A cet effet, en cas de litige, ils seront protégés par le fait que leurs actes ont été réalisés dans le respect des lois, il poursuit en précisant que les professionnels ont un seul objectif, celui de se couvrir contre toute action pénale ou civile en cas de risque opérationnel³³.

Le CNA a mis en œuvre un cadre référentiel concernant la déontologie des assurances, adopté en février 2001 par la commission juridique du CNA. Il est destiné à toute entité exerçant des opérations d'assurance, qu'elle soit société d'assurance ou mutuelle, agent général ou courtier. Ses dispositions s'alignent avec les textes légaux, les textes réglementaires et, conventionnels des assurances en Algérie. Ces dispositions concernent les comportements des assureurs envers leurs assurés ainsi que les comportements des assureurs entre eux³⁴.

En ce qui concerne les dispositions relatives aux comportements des assureurs envers les assurés, elles se résument dans les points suivants³⁵ :

- Etablir une relation de confiance mutuelle entre l'assureur et l'assuré ;
- Veiller à ne pas abuser de l'ignorance de l'assuré ;
- Informer et conseiller les assurés ;
- Faire la publicité pour les produits d'assurances, les réseaux de distribution, les procédures d'indemnisation, le recours, etc. en évitant toute publicité mensongère ;
- Etablir un comportement courtois avec les prospects et les clients ;
- Faire en sorte que la rédaction des contrats soit claire et explicite ;
- Disposer d'un service clientèle afin d'être à l'écoute des assurés et répondre à leurs doléances ;
- Faire preuve de rapidité et d'efficacité en matière d'exécution des contrats, en cas de modifications et lors du règlement des sinistres ;
- Veiller à offrir aux sinistrés une évaluation correcte et équitable du sinistre qui soit conforme à la nomenclature des prix.

Pour ce qui est des dispositions relatives aux comportements des assureurs entre eux, elles se résument comme suit³⁶ :

- Faire preuve de solidarité et de fraternité en vue d'améliorer l'activité assurantielle (préserver les intérêts de l'activité, la promouvoir et améliorer la réputation du secteur) ;
- Eviter toute forme de concurrence déloyale ;
- Veiller au principe d'équité en matière de souscription chez les intermédiaires, que ce soit en couverture comme en rémunération ;
- Prendre les mesures nécessaires en matière d'audit et de contrôle afin de lutter contre la fraude ;
- Les assureurs doivent s'informer sur les comportements des agents au sein des agences.

De surcroît, il existe des dispositions dites communes qui concernent ce qui suit³⁷ :

- Le respect des textes relatifs à l'activité assurantielle ;

³³ Ibid., p226.

³⁴ Déontologie des assurance-cadre référentiel, CNA, p11.

³⁵ Ibid., p13-15

³⁶ Ibid., p17-18.

³⁷ Ibid., p19-20.

- L'auto-surveillance contre toute action pouvant porter atteinte à la réputation de la branche ;
- Collaborer avec l'environnement institutionnel, telles que la direction des assurances, les banques etc. ;
- Offrir au personnel des formations, qu'elles soient qualifiantes, diplômantes, internes ou externes;
- Respecter les décisions judiciaires faisant suite à une action en justice à l'encontre d'un préposé jugé pour manquement à ses devoirs ou autre faute professionnelle ;
- Faire appel à l'arbitrage, avant d'entamer une action en justice en cas de litige, de conflit ou de mésentente.

Section 2 : le contrôle interne comme outil de gouvernance

Pour pouvoir réaliser les objectifs de la gouvernance au sein d'une entreprise, il est primordial d'avoir un bon système de contrôle, y compris un système de contrôle interne. Ce système est encadré par le cadre de référence COSO, principalement, il en existe deux versions ; la première (1992) rapporte les composantes du système de contrôle interne, la seconde (2002) qui a été révisé en 2013, introduit la notion de gestion des risques,. Cette section se focalisera sur le système de contrôle interne, en l'occurrence, sur le cadre de référence COSO 1. La section suivante se consacrera à la gestion des risques, ainsi que le cadre de référence COSO 2.

1. Approche du système de contrôle interne

Le concept de gestion des risques émane de celui du contrôle interne, en effet, ce dernier a connu des mutations progressives qui ont conduit à transformer le contrôle interne en gestion des risques³⁸. En outre, le contrôle interne sert à vérifier la bonne gouvernance, et le principe de transparence sert d'appui à ce contrôle. En conséquence, les concepts de contrôle interne et de gouvernance sont indissociables³⁹.

1.1. Genèse du contrôle interne

La genèse du concept de contrôle interne remonte à l'ouvrage de Fain et Faure, intitulé « la révision comptable », paru en 1948. L'objectif de vérification dans cet ouvrage était la lutte contre la fraude⁴⁰. Le terme contrôle interne est une traduction de l'appellation anglaise *internal control*. Or, ce dernier signifie la vérification et la domination, tandis que le concept concerne la maîtrise et la bonne gestion d'une activité. Il serait plus approprié, selon certains auteurs, de le nommer « maîtrise des activités »⁴¹. Le concept de contrôle interne a préoccupé un bon nombre d'auteurs qui ont tenté de rapporter une définition adéquate au concept, de même, en ce qui concerne les institutions internationales. Le tableau suivant résume les principales définitions du contrôle interne.

³⁸ O. De LAGRDE, op.cit, p71.

³⁹ O.BONED, op.cit, p63.

⁴⁰ O. De LAGRDE, id.

⁴¹ Ibid., p72.

Tableau 23 : chronologie des définitions du contrôle interne.

Date	Editeur de la définition	Définition proposée
1948	Fain et Faure	« Le contrôle interne consiste en une organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable, visant à prévenir ou, tout au moins, à découvrir sans retard les erreurs ou les fraudes. »
1977	Ordre français des experts-comptables	« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »
1981	International Federation of Accountants	« Le système de contrôle interne est constitué de l'organigramme et de l'ensemble des méthodes et procédures adoptées par la direction d'une entité, lui permettant d'assurer, autant que possible, la conduite ordonnée et efficace de ses activités, notamment l'application de sa politique générale, la protection de son patrimoine, la prévention et la détection de fraudes et d'erreurs, l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et la préparation dans des délais satisfaisants d'une information financière fiable»
1986	Institut Canadien des Comptables Agréés	« Constituent le contrôle interne la structure administrative de l'entreprise et tous les systèmes coordonnés que la direction met en place en vue d'assurer, dans la mesure du possible, la conduite ordonnée et efficace de ses affaires : notamment la protection des biens, la fiabilité de ses livres et documents comptables et la prompte préparation d'une information financière fiable. »
1987	Compagnie française nationale des commissaires aux comptes (CNCC)	« Le contrôle interne est constitué par l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre, que la direction définit, applique et surveille sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent»
1992	Commission Tradeway	« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants : • la réalisation et l'optimisation des opérations ; • la fiabilité des informations financières ; • la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

Source: O. LAGARDE, op.cit, p72.

Le tableau ci-dessus, retrace les définitions les plus importantes, d'une manière chronologique. Il est à remarquer que la définition pionnière est purement comptable, mais avec l'évolution des définitions, le concept s'est élargi et de même pour la définition. D'après Boned (2009), le contrôle interne représente « l'ensemble des systèmes de contrôle établis par les dirigeants pour conduire l'activité de l'entreprise d'une manière ordonnée, pour assurer le maintien et l'intégrité des actifs, respecter les lois et fiabiliser autant que possible les flux d'informations. Le concept de contrôle interne comprend les matières comptables et financières ainsi que la sauvegarde des actifs de l'entreprise, mais il inclut également les contrôles destinés à améliorer l'efficacité opérationnelle et à renforcer l'adhésion à la politique stratégique de l'entreprise. » De plus, l'auteur souligne les objectifs principaux du système, qui sont les suivants⁴² :

- Suivre l'application correcte des décisions ;
- Garantir la qualité du produit offert en déduisant les principales lacunes.

⁴² O. BONED, op.cit, p312-313.

Cependant, la définition la plus pertinente est celle de COSO qui ne limite pas le contrôle interne à l'aspect comptable, mais considère le concept plus large qui concerne l'ensemble des activités de l'entreprise.

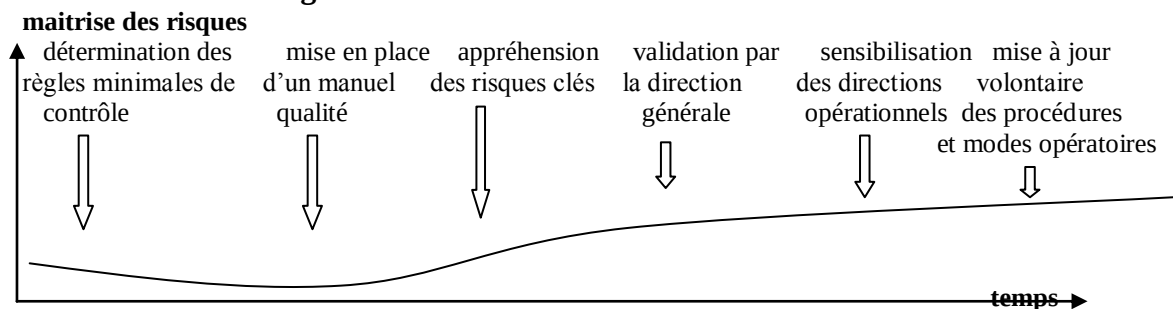
1.2. Objectifs du contrôle interne⁴³

Selon Deloitte (2008), inspiré du cadre de référence COSO 1, la mise en place du dispositif de contrôle interne au sein de l'entreprise vise trois volets : les opérations, l'information financière et la conformité.

- **Les opérations** : Cet objectif se manifeste à travers ce qui suit :
 - S'assurer sur la réalisation de résultats optimaux par l'optimisation des procédures et le développement de l'efficacité ;
 - Promouvoir l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise par la maximisation de l'efficacité (rapport qualité/coût) et la réduction des coûts et des délais.
- **L'information financière**, cet objectif assure ce qui suit :
 - La protection du patrimoine en évitant les pertes de ressources et les catastrophes naturelles ;
 - La qualité et la fiabilité de l'information financière en interne (performance, budget), et en externe (autorités de contrôle, actionnaires, tiers, etc.).
- **La conformité**, cet objectif assure le respect de la réglementation et les politiques du groupe telles que la loi NRE, LSF, SOX etc.

Toutefois, le dispositif de contrôle interne ne peut-être rigide, il doit s'adapter aux mutations de l'environnement, pour ce faire, il doit être mis à jour régulièrement. A cet égard, Deloitte (2008) a présenté un cycle de vie du système de contrôle interne (figure 21).

Figure 21 : la courbe de vie du contrôle interne



Source: Deloitte, les fondamentaux du contrôle interne, université d'été, Paris, 2008, p27

D'après Deloitte, le contrôle interne passe par trois phases : la première concerne la planification du système, la seconde concerne l'élaboration de ce système, la dernière concerne la mise en œuvre de ce système et sa mise à jour.

- **La phase de planification**, cette étape consiste à déterminer les règles minimales de contrôle, afin de mettre en place un manuel, ensuite appréhender les principaux risques ;
- **La phase d'élaboration**, cette étape consiste à valider ce qui a été fait durant l'étape précédente par la direction générale. Ensuite, procéder à la sensibilisation des opérationnels afin d'appliquer le système puisque le contrôle interne concerne tous les niveaux hiérarchiques ;

⁴³ Deloitte, ibid., p26.

- **La phase de mise en œuvre**, cette étape consiste à appliquer les démarches du système ainsi qu'à le mettre à jour volontairement quand cela est nécessaire.

1.3. Principes du contrôle interne

Selon Mikol (1998), le système de contrôle interne a été conçu sur la base de neuf principes fondamentaux (organisation, séparation, intégration, bonne information, la qualité du personnel, harmonie, universalité, indépendance et performance). Le tableau qui suit décrit le contenu de chaque principe précité.

Tableau 24 : Principes fondamentaux du Contrôle interne d'après Mikol et Musy.

Principe	Objectif	Description
principe d'organisation	Formaliser l'organisation de l'entreprise et ses procédures de fonctionnement	L'organisation doit être : • formalisée ; • préalable ; • adaptable ; • vérifiable.
principe de séparation	Séparer les principales tâches	En particulier, séparer les fonctions : • de décision ; • de protection et de conservation ; • de comptabilisation ; • de contrôle.
principe d'intégration	Rendre possible l'autocontrôle au sein même de l'organisation	L'autocontrôle est rendu possible par : • des recoupements ; • des contrôles réciproques ; • le système d'information
principe de bonne information	Fonder le contrôle sur la base d'informations fiables	L'information utilisée doit être : • pertinente ; • utile ; • objective ; • communicable ; • vérifiable ; • non altérée.
principe de la qualité du personnel	Disposer d'un personnel compétent et honnête	La qualité du personnel repose sur : • la formation et/ou l'expérience ; • l'intégrité ; • le contrôle des personnes.
principe d'harmonie	Adapter le dispositif de contrôle interne à la spécificité de l'organisation	L'harmonie suppose : • une évaluation interne des risques de l'organisation ; • une analyse de l'impact potentiel du risque par rapport au coût de réduction de ce risque
principe d'universalité	Impliquer tous les membres de l'organisation, toujours et partout.	Inclure dans les dispositifs de contrôle : • toutes les personnes ; • toutes les activités ; • toutes les unités ; • toutes les étapes des différents processus
principe d'indépendance	Réaliser les objectifs du dispositif de contrôle, quels que soient les pratiques et les outils de l'organisation	Faire évoluer le dispositif au rythme des changements de procédures et d'outils. Cela évite que le système de contrôle soit dépendant de pratiques obsolètes
principe de performance	Garantir la pérennité et la solidité du contrôle interne	Distinguer : • la faiblesse du contrôle ; • procédures existantes, mais peu efficaces ; • le non-respect du contrôle : les procédures conviennent, mais ne sont pas respectées.

Source: O. DELAGARDE, op.cit, p76

D'après les principes cités par Mikol (1998) et Musy (2007) concernant le système de contrôle interne, ce dernier repose sur ce qui suit :

- L'éthique ;
- Les compétences du personnel ;
- Le système doit être lui-même suivi afin de s'assurer du respect de ses principes et de son efficience ;
- Le système doit être évolutif ;
- Le système de contrôle interne doit s'adapter aux spécificités de chaque entreprise.

2. Cadre de référence COSO

Le cadre de référence qui encadre le processus du contrôle interne est le cadre de référence COSO.

2.1. Objectifs du cadre de référence COSO 1

Le cadre de référence « Committee Of Sponsoring Organisation » représente le seul cadre de référence du contrôle interne. Il est à l'origine des travaux de la « treadway commission », en 1985, ceux-ci étaient destinés à préparer une étude approfondie sur le contrôle interne. Toutefois, le cadre de référence n'apparaît qu'en 1992 dans le document « internal control-integrated framework », appelé « COSO report ». D'après la définition de COSO, les objectifs du contrôle interne sont⁴⁴ :

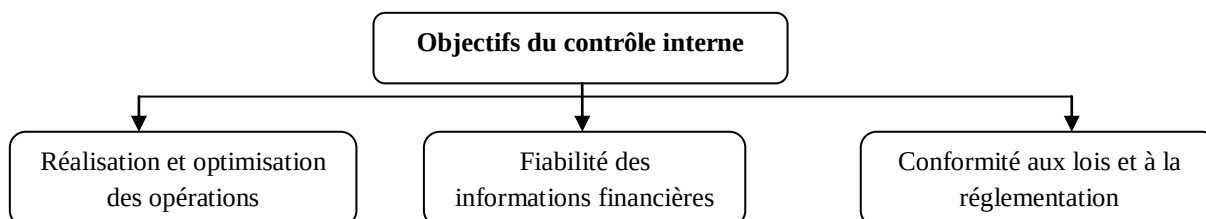
- **La réalisation et l'optimisation des opérations**, ceci concerne les objectifs de l'entreprise, notamment, ceux qui relèvent de la performance, la rentabilité et la préservation des ressources ;
- **La fiabilité des informations financières**, cet objectif veille à dresser des états financiers fiables avec des informations financières tout aussi fiables ;
- **La conformité aux lois et à la réglementation en vigueur**, cet objectif assure la conformité du fonctionnement de l'entreprise aux différentes lois et règlements auxquels est soumise l'entreprise.

Par ailleurs, le cadre de référence COSO considère que le contrôle interne représente ce qui suit :

- Un processus, dans la mesure où c'est un moyen d'arriver à des fins et non pas une fin en soi ;
- Le contrôle interne est réalisé par l'ensemble des individus activant au sein de l'entreprise et ce à tous les niveaux hiérarchiques.

La figure suivante rassemble les principaux objectifs du contrôle interne selon COSO 1 :

Figure 22 : objectifs du contrôle interne d'après COSO



Source: conception de l'auteur

⁴⁴ M.TALBI, op.cit, p41-42.

2.2. Composantes du contrôle interne

Le cadre de référence COSO propose cinq composantes pour le processus du contrôle interne, en l'occurrence :

- Environnement de contrôle ;
- Evaluation des risques ;
- Activités de contrôle ;
- Information et communication ;
- Surveillance (pilotage).

2.2.1. Environnement de contrôle⁴⁵ :

Il peut être considéré comme la plate de forme du système de contrôle interne sur laquelle se base les autres composantes. Cette composante repose sur certains principes, les suivants :

- Les valeurs éthiques ;
- L'indépendance de la gestion et du contrôle du conseil d'administration ;
- La relation entre le conseil d'administration et les autres autorités ;
- Stimuler les compétences qui s'alignent avec les objectifs de l'entreprise ;
- Tenir comme responsables les concernés par le contrôle interne, afin d'atteindre les objectifs.

2.2.2. Evaluation des risques⁴⁶ :

Cette composante consiste à donner une valeur à chaque risque/opportunité⁴⁷ sur la base de certains critères, par ex, trier les risques à l'aide de techniques qualitatives et les analyser à l'aide d'outils quantitatifs pour pouvoir les classer du plus important au moins important. A cet effet, le cadre de référence a dressé des principes sur lesquels repose l'évaluation des risques :

- Préciser les objectifs pour pouvoir identifier les risques qui sont relatifs aux objectifs de l'entreprise ;
- Identifier les risques ;
- Prise en considération de l'impact de la fraude lors de l'appréciation des risques ;
- Identifier et évaluer les changements pouvant affecter le processus du contrôle interne.

2.2.3. Activités de contrôle⁴⁸ :

Ce sont les mesures qui peuvent être prises afin d'atténuer les risques et toute autre chose qui peut entraver le fonctionnement de l'entreprise ou ses objectifs. En effet, cette composante est une succession à la précédente. Une fois que les risques sont évalués, le management procède à l'élaboration du plan d'action afin de maîtriser ces risques. En fonction de ces plans d'action, le management établit les opérations de contrôle à mettre en œuvre en vue de vérifier la bonne exécution de ces plans d'action. Le contrôle peut être préventif ou de détection, manuel ou informatique, voire hiérarchique⁴⁹.

⁴⁵ A. BELHACHEMI, **l'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants : étude exploratoire dans les sociétés par action en Algérie**, thèse de doctorat, université Tlemcen, 2014, p64-65.

⁴⁶ Ibid., p65-66.

⁴⁷ COSO considère le risque aussi comme étant une opportunité.

⁴⁸ A. BELHACHEMI, *ibid.*, p66.

⁴⁹ M.TALBI, *op.cit*, p54.

2.2.4. Information et communication⁵⁰

Le bon fonctionnement de toute entreprise repose sur le recueil de l'information, sa qualité ainsi que la communication de celle-ci. A cet égard, le cadre de référence COSO a consacré toute une composante sur l'information et la communication au sein du processus du contrôle interne.

a. Information :

Le système d'information doit répondre aux exigences suivantes :

- Inclure l'ensemble des informations nécessaires ;
- L'obtention de l'information au temps opportun ;
- Mettre à jour régulièrement les informations ;
- Mettre à disposition l'information exacte ;
- Les informations doivent être accessibles aisément par les parties concernées.

b. Communication :

Le système d'information vise à servir les parties concernées, qu'elles soient interne ou externe.

- **La communication interne**, elle concerne l'ensemble des informations relatives aux responsabilités, aux règles déontologiques et à la culture de l'entreprise ;
- **La communication externe**, elle concerne les informations liées aux réclamations des clients, les avis des auditeurs et autres.

2.2.5. Pilotage⁵¹

Il représente l'évaluation du contrôle interne à travers le temps, c'.-à-d il prend en considération les changements interne et externe pouvant survenir. Le processus de contrôle interne distingue entre deux formes de pilotage :

- Le pilotage pratiqué par le biais des activités courantes ;
- L'évaluation ponctuelle.

a. Les activités courantes :

Dans ce cas, l'évaluation est effectuée en continu, i.e. pendant les tâches quotidiennes. Elles concernent les activités courantes de gestion, de supervision, les analyses comparatives, les rapprochements d'informations et autres.

b. Les évaluations quotidiennes :

Contrairement au mode précédent, celles-ci s'effectuent occasionnellement par le biais de l'audit interne ou l'audit externe. Elles sont réalisées, en vue de :

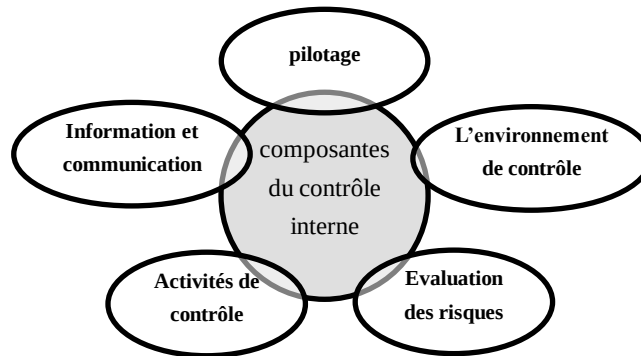
- Evaluer la manière dont le contrôle est effectué ;
- Apprécier l'exécution des contrôles ;
- Vérifier le respect des fréquences des contrôles (elle dépend de la sévérité des risques, l'évolution de l'entreprise et de son environnement) ;
- Analyser les mesures prises pour corriger les contrôles défaillants.

⁵⁰ Ibid., p55.

⁵¹ M.TALBI, op.cit, p56.

La figure suivante récapitule les composantes du système de contrôle interne selon le cadre de référence COSO I.

Figure 23 : les composantes du contrôle interne



Source: conception de l'auteur en fonction du cadre de référence COSO

2.3. Contrôle interne selon la loi SOX⁵²

La loi SOX s'aligne avec le cadre de référence de COSO en matière de contrôle interne et a consolidé ses principes. A cet égard, l'article 404 de la loi exige des sociétés cotées en bourse un rapport annuel qui contient les éléments suivants :

- La mise en place d'un processus de contrôle interne et sa gestion, ainsi que les procédures de communication financière sont de la responsabilité de la direction ;
- Appréciation de l'efficacité du contrôle interne et des procédures de communication interne doit être réalisée à la date de la clôture des comptes.

De plus, le contrôle interne est concerné par l'audit, de ce fait, les auditeurs externes doivent mentionner dans leurs rapports d'expertise l'évaluation du contrôle interne réalisé par la direction de l'entreprise.

Par ailleurs, la SEC (2003) a apporté de nouvelles exigences au processus de contrôle interne :

- Si le contrôle interne passe en-dessous d'un seuil fixé par la SEC, à l'égard de l'information financière, il ne pourrait être considéré comme effectif ;
- Le rapport annuel doit contenir la structure du contrôle interne que la direction a établi ;
- L'obtention d'une attestation de la part des auditeurs de l'entreprise qui certifie l'évaluation faite par la direction. Les standards de cette attestation sont établis par PCAOB ;
- Rendre compte trimestriellement des faiblesses significatives du contrôle interne qui relève de la responsabilité de la direction.

En revanche, la SEC ne délimite pas l'étendue de l'appréciation, mais laisse aux directions des entreprises le soin de choisir le mode d'évaluation qui correspond à leur structure.

Par ailleurs, la SEC détermine les contrôles à apprécier pour évaluer le contrôle interne à l'égard de l'information financière, ce sont les suivants :

⁵² Ibid., pp44-47.

- Les contrôles relatifs à la création, l'autorisation, l'enregistrement, le traitement et la présentation des comptes et éléments d'informations significatifs et des assertions connexes contenues dans les états financiers ;
- Les contrôles relatifs au choix et à l'application de conventions comptables pertinentes et conformes à la nomenclature comptable ;
- Les contrôles et programmes de prévention contre la fraude ;
- Les contrôles informatiques généraux qui dépendent des autres contrôles ;
- Les comptes relatifs aux opérations non courantes et non systématiques qui sont significatives, essentiellement, celles qui sont liées aux comptes sujets aux jugements et appréciations ;
- Les contrôles relatifs au processus d'information financière de fin d'exercice ;
- Les contrôles au niveau de l'entité, notamment ceux faisant partie de l'environnement de contrôle.

En outre, la SEC détermine les responsables de ce processus, à savoir le directeur général et le directeur financier (ils peuvent être assistés par des experts, consultants, responsables opérationnels, auditeurs internes ou autres), qui doivent certifier dans les rapports annuels et trimestriels, ce qui suit :

- D'avoir examiné le rapport ;
- Absence d'erreur ou d'omission ;
- Les états financiers reflètent la situation financière de l'entreprise, ses résultats et sa trésorerie.

Par ailleurs, ces directeurs doivent attester de ce qui suit :

- Etre responsables de la mise en œuvre du processus de contrôle interne ;
- Avoir établi ce processus d'une manière à ce que les dirigeants des sociétés et des sociétés consolidées soient en connaissance de l'ensemble des informations significatives qui concernent l'entreprise notamment lors de l'élaboration des rapports périodiques.

Dans le même sillage, la loi LSF a procédé à l'encadrement du processus du contrôle interne, et ce à travers trois volets⁵³ :

- **La modernisation des autorités de contrôle avec la création de l'autorité des marchés financiers**

Ce volet concerne les autorités de contrôle des activités financières qui représentent l'autorité des marchés financiers (AMF) et la commission de contrôle des assurances, des mutuelles et des institutions de prévoyance (CCAMIP). L'AMF est dotée d'une autorité publique indépendante et d'une autonomie financière. Elle possède deux principales prérogatives, à savoir :

Autoriser l'exercice des opérations financières et de gestion ainsi que la délivrance des agréments ;

Sanctionner les professionnels du marché ou tout autre individu qui ne respectent pas les règles du marché.

⁵³ A. BELHACHEMI, op.cit, p75-76.

• Le renforcement de la sécurité financière

Ce volet insiste sur le principe de transparence dans le but de diffuser la bonne information. Pour cela, le président du conseil d'administration devrait joindre aux rapports de gestion et celui des comptes, un rapport sur le contrôle interne.

• L'amélioration du contrôle des comptes des entreprises

Ce volet s'intéresse au contrôle et l'exercice de la profession des commissaires aux comptes. En outre, il vise à renforcer le contrôle de l'audit et à séparer le conseil et le contrôle. En conséquence, cette loi a pour objectif d'élargir la mission de l'audit afin d'atténuer les charges des autres contrôles.

Le tableau qui suit compare entre les deux lois SOX et LSF :

Tableau 25 : comparaison entre les lois SOX et LSF

	SOX	LSF
	Congrès américain	Parlement Français
	30 juillet 2002	17 juillet 2003
Texte	Le management doit établir un rapport sur le contrôle interne relatif au reporting financier contenant : • une affirmation de responsabilité sur l'établissement et le maintien d'un dispositif adéquat ; • une évaluation de l'efficacité de ce Dispositif	Le Président du Conseil d'Administration rend compte, dans un rapport [...] des procédures de contrôle interne mises en place par la société [...] (art.117)
Responsabilité	Management (CEO/CFO)	Président du CA/CS
Périmètre	Contrôle interne relatif au reporting Financier	Ensemble du Contrôle interne
Nature de l'affirmation	Évaluer l'efficacité	Rendre compte
Référentiel	Exigé PCAOB recommande l'utilisation du COSO	Non mentionné par la loi Recommandation de l'AMF d'un cadre de référence à partir du 1 ^{er} janvier 2007
Sociétés	Sociétés cotées aux USA	Initialement l'ensemble des SA Uniquement APE depuis 2006
Périmètre	Consolidé	Social + consolidé
Délais	Exercice clos après le 15/6/2004 (15/7/2006 pour les foreign registrants)	Exercices ouverts à compter du 1/1/2003
Sanctions	Le management (CEO, CFO) est responsable du contrôle interne - Sanctions pour fausse certification non intentionnelle : jusqu'à 1 millions de dollars et 10 ans d'emprisonnement ; - Sanctions pour fausse certification intentionnelle : jusqu'à 5 millions de dollars et 20 ans d'emprisonnement	La responsabilité est portée par le Président du Conseil d'Administration - Pas de sanction prévue à ce jour mais possibilité d'une publication rectificative ; - Sanction dans le cadre de la diffusion de fausses informations : 2 ans d'emprisonnement, 1,5 M€ d'amende, sanctions administratives
CAC	Opinion sur l'efficacité du contrôle Interne	Rapport sur les informations portées dans le rapport du président

Source: Deloitte, op.cit, pp68-70.

3. Les limites du contrôle interne

Tout système ne peut parvenir à éviter les défaillances, ainsi il existe certains facteurs qui peuvent réduire l'efficacité d'un système de contrôle interne, ce sont principalement les suivants :

- **L'erreur de jugement**, les preneurs de décision peuvent commettre des erreurs sur l'appréciation, cette dernière se fait sur la base des informations disponibles qui peuvent être incomplètes.
- **Les dysfonctionnements**, ils peuvent être causés par les éléments suivants :
 - La mauvaise interprétation des instructions qui induisent à porter des jugements erronés ;
 - Le manque d'attention provoquant des anomalies et des erreurs;
 - Le manque de compétence du personnel nouvellement recruté ;
 - Manque de connaissances ou de formations sur les systèmes existants en cas de changements.
- **Les contrôles "outrepassés" ou contournés par le management**, le terme « outrepasser » indique la dérogation illégitime aux normes et aux procédures établies, que ce soit dans un but opportuniste ou dans l'objectif de falsifier les résultats de l'entreprise en vue de donner une fausse image sur la situation financière de l'entreprise.
- **La collusion**, les individus peuvent opérer en commun afin de dissimuler une action ou effectuer une mauvaise action qui peut s'agir de falsification des informations financières ou de gestion.

Par ailleurs, les lois telles que la loi SOX sont destinées aux entreprises cotées en bourse, or, l'entreprise d'assurances peut être une société anonyme ou mutuelle, dans le cas algérien, comme elle peut être une société de personnes⁵⁴.

Toutefois, l'ACAM propose une définition plus large du concept de contrôle interne qui vise les sociétés anonymes et les mutuelles⁵⁵. L'ACAM a publié, en octobre 2007, un rapport sur la gouvernance des organismes d'assurance, qui énonce une multitude de recommandations, en matière de gouvernance d'entreprise, de contrôle interne et de conformité. De plus, la directive de solvabilité II a décrit le processus de contrôle interne adaptable aux entreprises d'assurance, dans le cadre de la gouvernance d'entreprise. En effet, la réglementation de l'assurance est dotée d'une certaine spécificité dont les motifs sont les suivants⁵⁶ :

- **Les liens avec la réglementation bancaire**, il existe un lien étroit entre l'activité assurantielle et l'activité bancaire, ainsi la réglementation bancaire influe fortement sur la réglementation assurantielle, et ce pour les causes suivantes :
 - La proximité sectorielle qui peut être expliqué par la bancassurance ;
 - L'existence de risques communs entre les deux activités ;
 - La proximité institutionnelle et sociétale, du fait du rôle économique qu'elles jouent dans l'accompagnement de l'investissement.
- **Les dispositifs applicables aux professionnels de l'assurance**, l'activité d'assurance est régie par des dispositifs de surveillance quantitatifs à l'instar des provisions, le montant d'actifs réglementés et le niveau des fonds propres. Cependant, ces dispositifs ne sont pas suffisants, il nécessite des dispositifs quantitatifs et d'autres qualitatifs, ces derniers représentent le contrôle interne qui est devenu obligatoire pour les sociétés, qu'elles soient cotées ou non, ainsi que le rapport annuel afférent.

⁵⁴ O. DELAGARDE, op.cit, p85.

⁵⁵ O. BONED, op.cit, p65.

⁵⁶ O. DELAGARDE, ibid, pp85-89.

- **Les directives européennes**, l'activité d'assurance est régie par des textes qui encadrent l'activité au sein des États européens. La première directive est celle de 98/78/CE, parue en 1998, elle représente un cadre commun pour la surveillance prudentielle des entreprises d'assurance. Ce texte introduit le contrôle interne comme complément de surveillance qui doit être exercé sur les entités appartenant à un groupe.

D'après une étude réalisée sur les banques et les assurances portant sur le thème de contrôle interne, les résultats des questionnaires remplis par les professionnels des banques et des assurances révèlent avoir les moyens adéquats pour la gestion des risques. Cependant, comparé au secteur bancaire, les résultats du secteur assurantiel sont un peu moins bons. En effet, une entreprise sur deux, seulement, déclare avoir vérifié la cohérence des outils d'aide à la prise de décision dans le processus de contrôle interne. En outre, les relations avec les intermédiaires d'assurance sont peu suivies. Ainsi, les instituts de prévoyance et les mutuelles possèdent peu de moyens pour la gestion des risques⁵⁷.

Section 3 : Du contrôle interne à la gestion des risques

Cette section sera consacrée au processus de gestion des risques, ses étapes et ses avantages.

1. Qu'est ce que la gestion des risques ?

La notion du risque étant liée à la vie de l'entreprise, l'importance de sa maîtrise a longtemps suscité l'intérêt des professionnels et des chercheurs.

1.1. Aperçu historique sur la gestion des risques⁵⁸

La genèse de la gestion des risques remonte à l'après guerre mondiale, et s'est formalisée dans les années 1950, en prenant des formes telles que l'auto-assurance, comme alternative à l'assurance.

En 1970, des instruments de gestion des risques assurables et non assurables ont été mis en place. Dix ans plus tard, la gestion des risques financiers fut développée.

Vers les années 1990, la gestion des risques opérationnels et de liquidité apparaît. Dans ces conditions, les premières réglementations internationales des risques bancaires et d'assurances ont vu le jour. En outre, la gouvernance de la gestion des risques devient obligatoire, la gestion intégrée des risques est instaurée et les premiers postes de gestionnaire des risques sont créés.

Par ailleurs, les agences de réglementations américaine et canadienne et certaines agences européennes ont adopté de nouvelles règles de gouvernance pour les banques et compagnies d'assurance. Celles-ci recommandent la mise en place de comités des risques composés uniquement de membres indépendants. De plus, pour les institutions ayant adopté des politiques de gestion des risques sophistiquée doivent faire appel à des membres possédant les compétences requises.

⁵⁷ C. SIMONNET, op.cit, p365-366.

⁵⁸ G. DIONNE, R. MORCEAU, « la gouvernance de la gestion des risques : quoi de neuf ? », revue *gestion*, 2015/1, vol 40, pp 41-43.

1.2. Fondements de la gestion des risques

La gestion des risques ou « risk management » selon l'appellation anglo-saxonne représente l'une des étapes de traitement du risque. La première, concerne l'identification des risques ainsi que la situation dans laquelle se trouve le risque. La seconde étape, concerne l'analyse des risques qui consiste à quantifier les effets de chaque risque à l'aide d'outils statistiques et de probabilité. La dernière étape, concerne la gestion des risques qui consiste à développer des stratégies pour faire face aux risques. Les principales stratégies selon Crowther (2011) sont les suivantes⁵⁹ :

- **Stratégie d'évitement**, cette stratégie consiste à éviter le risque, c'est-à-dire, s'éloigner des facteurs qui peuvent le déclencher. Par ex : éviter de se lancer dans un projet situé dans une zone risquée ;
- **Stratégie de réduction**, cette stratégie consiste à réduire les probabilités de survenance de certains événements indésirables ;
- **Stratégie de protection (prévention)**, cette stratégie consiste à limiter les risques par des mesures de sécurité. Par ex : installation d'alarme pour prévenir le vol ;
- **Stratégie de « risk managing »**, cette stratégie consiste à faire une planification d'urgence pour faire face aux événements imprévisibles et imprévus ;
- **Stratégie de transfert**, cette stratégie consiste à transférer les risques vers une entité extérieure. Il peut s'agir soit de l'assurance ou de l'externalisation.

La réussite de ces stratégies dépend de la réussite des deux premières étapes : l'identification et l'analyse.

Selon Courtot (1998), «*le processus appliqué tout au long d'un programme et qui regroupe des activités d'identification, d'estimation et de maîtrise des risques* ». Quant à Audry (2012), elle la considère comme étant la démarche qui : «*repose sur une phase d'analyse à partir de classe de risques (« ensemble cohérent de risques quant à leur nature et aux responsabilités associées à leur management ») par phase, cause, origine, fonctionnalités et par risques organisationnels et humains. La phase de maîtrise est l'ensemble des actions définies et conduites dans le but de réduire et de maintenir la gravité des risques à un seuil plus ou moins tolérable* ». Selon l'auteur, la gestion des risques a pour objectif soit d'éliminer le risque, de le transférer ou de l'atténuer, soit de l'accepter. Dans ce constat, l'auteur a développé cinq étapes pour la gestion des risques : définition d'une stratégie de définition des risques majeurs, identification des risques, mise en cartes, identification des dispositifs de contrôle, analyse des résultats. Dans ce sillage, Méric et al (2009) ont instauré, à l'aide d'ingénieurs, des étapes chronologiques qui répartissent les rôles aux différents agents pour construire une mémoire des risques⁶⁰.

COSO 2 précise: «*qu'en règle générale, le dispositif de management des risques intègre des éléments du processus du management global qui permettent à la direction de prendre des décisions avisées.*

⁵⁹ D. CROWTHER et S. SEIFI, **corporate governance and international business**, Bookboon, 2011, p70-71.

⁶⁰ C. AUBRY, « la naissance de la fonction 'riskmanager' en France », *revue management et avenir*, n°55, 2012, p17-18.

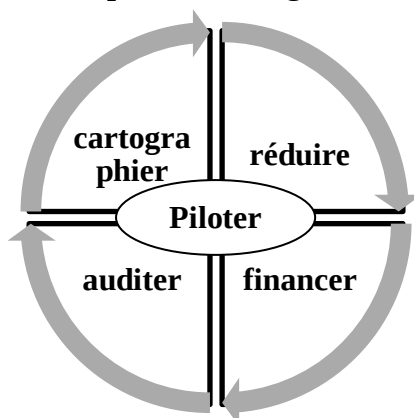
*Toutefois le fait que des bons choix ont été faits ne permet pas de conclure que le dispositif est efficace.»*⁶¹

Selon Veret (2006), « le riskmanagement est un processus interactif et systématique qui vise à connaître et maîtriser les risques d'une entreprise ». L'auteur poursuit son idée que ceci ne s'agit en aucun cas d'atteindre « un risque zéro » mais, au contraire, de prendre ces risques en connaissance, afin d'optimiser le rapport rentabilité/risque. A cet effet, la gestion des risques consiste à⁶²:

- Cartographier et évaluer les risques ;
- Atténuer les risques excessifs ;
- Financer le risque résiduel (après réduction) pour déterminer la volatilité du résultat et garantir la longévité de l'entreprise.

La figure suivante illustre le processus de gestion des risques.

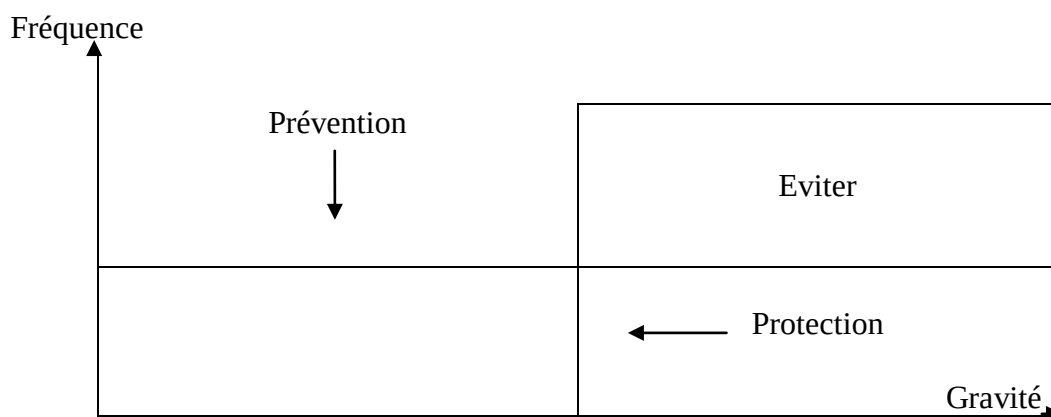
Figure 24 : le processus de gestion des risques



Source: C. VERET, op.cit, p75.

La cartographie des risques repose sur la matrice des risques afin de distinguer les différents types de risques, qui étudie la sévérité et l'impact du sinistre pour pouvoir, ensuite, réduire et financer le risque résiduel. A chaque type de risque, un traitement différent.

Figure 25 : la matrice de l'univers des risques



Source: C. VERET, op.cit, p75

⁶¹ A. YAICH, « Le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2) », *la revue comptable et financière*, n° 85, 2009, p59.

⁶² C.VERET, op.cit, p74.

- Fréquence faible, gravité faible (en bas à gauche), ce sont les aléas du compte d'exploitation qui ne sont pas nécessairement à réduire, néanmoins, les risques significatifs peuvent être signalés. Ces risques sont naturellement absorbés par le résultat annuel ;
- Fréquence forte, gravité faible (en haut à gauche) appelés « risques récurrents ». Les risques les plus significatifs sont soumis à la prévention qui relève de la tâche du contrôle interne, afin de les ramener vers le bas de la matrice. Ceci s'effectue soit par l'auto-assurance ou par la mutualisation dans un groupe;
- Fréquence faible, gravité forte, ce sont des risques peu fréquents, mais leurs conséquences sont importantes, ce qui nécessite des mesures de protection pour limiter les dommages. Ces mesures sont instaurées, au préalable, mais ne sont mises en œuvre qu'une fois que le sinistre soit survenu. Ceci, relève de la tâche de la gestion de crise et les plans de continuité d'activité. Ces risques sont financés, soit par assurance, montages alternatifs, ou en dernier recours, par les fonds propres ;
- Fréquence forte, gravité forte, ce sont des risques à éviter pour le maintien de l'entreprise. Toutes les mesures doivent être prises pour atténuer la fréquence et la sévérité de ces risques. Le cas échéant, les activités concernées doivent être supprimées⁶³.

La gestion des risques a mené à l'apparition de la fonction de gestion des risques qui ne doit pas être confondu avec le gestionnaire de risques. Ce dernier se limite à mener les actions de la gestion des risques, or, le riskmanager est « *un visionnaire de risques capable d'une approche globale des risques encourus par son entreprise* ». Il est à la fois un opérationnel, un responsable chargé de la gestion des risques et un animateur de la gestion des risques dans une zone géographique.

2. Principes et méthodes de gestion des risques⁶⁴

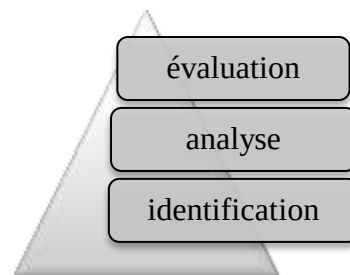
Tel tout autre processus, celui de la gestion des risques a ses propres principes et méthodes.

2.1. Principes de gestion des risques

Il existe quatre principes phares de la gestion des risques qui sont illustrés dans la figure suivante. Ces principes sont les suivants :

- Identification qui représente l'enjeu principal du management ;
- Analyse ;
- Evaluation ;
- Compte rendu.

Figure 26 : principes de la gestion des risques



Source: conception de l'auteure, en fonction des travaux de R.GOURINE, op.cit, p175.

⁶³ C.VERET, op.cit, p76.

⁶⁴ R. GOURINE, op.cit, pp175-180.

En ce qui concerne l'identification, elle passe par les quatre phases suivantes :

- L'évaluation ;
- Le contrôle du risque ;
- La communication ;
- Le compte rendu.

2.1.1. L'évaluation

Le cabinet de conseil AEDIAN recommande de repérer les signes précurseurs des facteurs de risques. D'après le cabinet, ces facteurs « *annoncent que les conditions sont remplies pour que la probabilité de réalisation d'un facteur de risque augmente, mais cette probabilité n'a pas encore augmenté* »

Selon l'école cindynique, l'identification repose sur trois familles de déficits : organisationnels, culturels et managériaux. Tandis que pour le groupe MADS, elle consiste à trouver l'origine des flux de danger appelés les Evènements Non Souhaités (ENS), ainsi, la phase d'évaluation s'intéresse à deux parties prenantes importantes : les actionnaires et les clients.

2.1.2. Le contrôle du risque

Cette phase vise à atténuer le risque à un niveau acceptable, et ce à l'aide des avis des experts. Pour cette phase le groupe MADS recommande ce qui suit :

- Maîtriser les ENS et les gérer ;
- Mettre en place des processus de régulation, en priorité ;
- Gérer les conflits d'intérêt entre les différentes parties prenantes.

Dans ce constat, le cabinet de conseil AEDIAN catégorise la gestion des risques sous trois phases : la réduction (prévention et protection), le contournement et la gestion des crises.

2.1.3. La communication et le compte rendu

Cette phase a pour but de divulguer l'information en vue d'apprendre à mieux connaître et gérer les différents risques. Le cabinet de conseil AEDIAN juge la phase d'identification comme primordiale pour le processus de gestion des risques. A cet égard, il recommande ce qui suit :

- L'identification se fait par familles et en recherchant les variables causant les risques ;
- Les causes du risque sont soit, une mauvaise gestion des ressources, une mauvaise organisation, un mauvais reporting, absence de l'assurance qualité, fragilité des fournisseurs clés ou changement de réglementation ;
- Contrairement à la méthode AFNOR qui recommande une gestion complète des risques, AEDIAN opte pour une gestion individuelle et décortiquée, i.e. pour chaque unité et d'instaurer un système de veille pour les autres risques.

Selon AEDIAN, les outils de gestion des risques sont les suivants :

- Réunions de travail ;
- Interviews ;
- Exploitation des bases de données.

Par ailleurs, le cabinet classe les risques sous treize familles :

- Technique ;
- Méthodologique ;
- Humain ;
- Financier ;
- Politique ;
- Juridique ;
- Organisationnel ;
- Fournisseur et partenaire ;
- Qualitatif ;
- Communication et/ou image ;
- Stratégique ;
- Naturel ;
- Législatif et réglementaire.

En outre, une cellule de crise doit être installée dans le but de :

- Analyser, planifier, suivre, contrôler et communiquer sur les différents risques ;
- Mettre à jour le tableau de bord de la gestion des risques pour suivre la sévérité des risques identifiés, ainsi que l'efficacité des actions de prévention et la nécessité de procéder aux plans d'évitement ou de gestion de crise.

2.2. Méthodes d'identification des risques

Le COSO 2 précise que *«l'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation. L'un des principaux défis pour la direction est de définir le degré d'incertitude que l'entité est prête à accepter dans son effort de création de valeur. La notion d'incertitude se traduit aussi bien en termes de risques que d'opportunités, pouvant potentiellement détruire comme créer de la valeur»*⁶⁵. En conséquence, l'identification des événements potentiels est primordiale pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Il existe différentes méthodes pour identifier les risques, les principales d'entre elles sont les suivantes :

2.2.1. Méthode MADS et MOSAR

Cette méthode repose sur un modèle de trois phases :

- Représenter les informations sources et cibles se basant sur des connaissances techniques et scientifiques, afin de rassembler les informations nécessaires ;
- Représenter le processus allant de la source à la cible ;
- Modéliser le processus de danger ayant trois types de flux : matière, énergie et information.

Il existe quatre types de systèmes qui sont à la fois sources et cibles :

- L'individu ;
- La population ;
- L'écosystème ;
- L'installation.

Dans le processus de danger, les ENS sont identifiés à priori et à postériori, en outre, les sources et leurs conséquences sur le système cible. Les ENS doivent être analysés selon leur fréquence et leur sévérité.

⁶⁵ A. YAICH, op.cit, p60.

2.2.2. Approche cyndinique

Selon cette approche, les sinistres surviennent suite à des déficits systémiques regroupés en trois catégories : organisationnels, culturels et managériaux. Pour pouvoir analyser ces déficits, l'approche recommande de rechercher et d'identifier la culture d'infailibilité, la culture de simplisme, la culture de non-communication, le nombrilisme, la subordination de fonction gestion des risques à celle qui génère le risque, la répartition des responsabilités, l'absence de retour d'expérience, de méthode cindyniques, de formations adéquates et de planification de crise.

2.2.3. Méthode QRM (quantitative risk management)

Selon Gourine (2013), cette approche est plus procédurière que les autres. Parmi les méthodes de cette approche, la méthode HAZOP (hazard operability analysis) ; c'est une méthode qui évalue au préalable, par exemple évaluer les risques des installations ou les équipements afin de faciliter la tâche des utilisateurs des standards et sécurité et de détecter le dysfonctionnement du système. Cette méthode repose sur l'outil du brainstorming, des outils qualitatifs et la méthode inductive d'expert afin d'anticiper les déviations ultérieures.

2.2.4. Méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point)

Cette méthode a été développée par la NASA et l'armée américaine, puis a été adoptée par l'OMC comme une méthode scientifique et rationnelle dans le but d'identifier, estimer et contrôler les risques. Cette méthode vise à anticiper les risques et à les atténuer tout au long du processus de vie du produit à l'aide des actions suivantes :

- Conduire une analyse de l'aléa ;
- Définir les points critiques (CCP) ;
- Viser un objectif cible et les limites critiques ;
- Mettre en place un système de surveillance des CCP ;
- Elaborer les plans d'actions correctrices pour chaque CCP ;
- Vérifier le bon fonctionnement du HACCP ;
- Mettre en place la documentation nécessaire concernant les procédures et les applications enregistrées.

En ce qui concerne l'identification des risques pour cette méthode, elle passe par deux étapes :

a. Phase des tâches préliminaires : Elle consiste à :

- Définir les problématiques et les objectifs relatifs aux risques ;
- Constituer une équipe ;
- Décrire la nature des produits, leur finalité et les processus ;
- Tester et affiner les procédures en collaboration avec les opérateurs et les experts.

b. Phase d'évaluation des risques : Cette phase consiste à :

- Conduire l'analyse des aléas ;
- Déterminer les CCP permanents à l'aide d'un arbre de décisions ;
- Etablir les seuils critiques ;
- Mettre en place un système de surveillance et de contrôle.

2.2.5. Méthode FMEA (Failure Modes And Effects Analysis)

Selon Gourine (2013) : « cette méthode est utilisée lorsque l'identification des causes des

risques et leurs atténuations sont primordiales ». Cette méthode vise à relier le risque à sa source d'origine et suivre son cheminement pour détecter son occurrence ainsi que les différentes méthodes de prévention. L'estimation des risques s'appuie sur les éléments suivants :

- Définition des objectifs d'évaluation ;
- Définition des processus globaux et particuliers (opérations, unités d'opérations et étapes) ;
- Définition claire des composantes du risque (sévérité, probabilité, détection).

2.2.6. Méthode risk ranking and filtering (classement et filtre des risques)

C'est la méthode la plus répandue dans le management des risques, son objectif est de fonder la relation bilatérale entre les risques et le système. Pour ce faire, cette méthode utilise une analyse méticuleuse des composantes des risques dans le but d'évaluer leur impact sur les risques globaux. Cette méthode repose sur les missions d'audit et d'inspection et les opérations de prévention ayant un effet sur les causes des risques en passant par les étapes suivantes :

- Définir la problématique relative au risque et celle du champ du système. La réponse à cette problématique représente l'objectif final de la phase d'identification et évaluation des risques ;
- Instaurer une équipe multidisciplinaire d'experts qui doit déterminer les thèmes et sous-thèmes liés à la problématique et regroupant les facteurs de risque à l'aide d'un outil appelé les 7M (matériel, main-d'œuvre, méthode, mesure, machine, mère nature et management).

Le succès de cette méthode repose sur les exigences suivantes :

- S'accorder avec les parties prenantes « porteuses de risque » ;
- S'appuyer sur le management de la qualité ;
- Parvenir à un niveau de détail important afin de mieux prévenir ;
- Opérer en fonction du coût de gestion des risques et de sa gravité.

3. Référentiels et système d'information de gestion des risques

La deuxième version de COSO représente le cadre de référence de gestion des risques. De plus, solvabilité II a consacré un volet sur la gestion des risques.

3.1. Cadre de référence COSO II

COSO II est une continuité des travaux de COSO I en introduisant la notion de gestion des risques.

3.1.1. Avantages de la gestion des risques selon COSO

Le cadre de référence qui encadre la gestion des risques est le cadre de référence COSO 2 qui représente l'extension du cadre de référence COSO 1⁶⁶. Ce cadre de référence maintient les principes du premier en le complétant, il est basé sur une vision orientée risques de l'entreprise puisqu'il intègre une nouvelle composante, celle de la gestion des risques appelée « Enterprise Risk Management » (ERM).⁶⁷

⁶⁶ O. DELAGARDE, op.cit, p74.

⁶⁷ Y.SAIDI, « l'impact de l'évolution du référentiel COSO sur l'activation du contrôle interne dans l'entreprise », revue *sciences humaines*, n°34/35, 2014, p53

L'objectif de ce cadre de référence est de répondre aux exigences des entreprises, en matière de contrôle interne en leur permettant, en parallèle, de développer un processus de management des risques, performant. Ce processus doit être établi par le conseil d'administration, les dirigeants, le personnel dans le but d'élaborer la stratégie de l'entreprise. Ceci, en vue de détecter les aléas éventuels pouvant porter atteinte à l'entreprise, maîtriser les risques pour être dans les limites du « risk appetite » (appétence au risque), et assurer la réalisation des objectifs de l'entreprise. Le cadre de référence COSO 2 a étendu l'une des composantes du cadre de référence COSO 1, celle de l'évaluation des risques qui regroupe désormais quatre éléments⁶⁸ :

- Définition des objectifs ;
- Identification des événements ;
- Evaluation des risques ;
- Traitement des risques.

Le risk appetite est le niveau minimum du risque que l'entreprise peut accepter et doit être pris en considération dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise⁶⁹.

Selon le cadre COSO, *«l'appétence pour le risque est le niveau de risque global auquel l'organisation accepte de faire face, en cohérence avec ses objectifs de création de valeur. Il reflète sa conception en matière de management des risques et influence sa culture et son approche opérationnelle. L'appétence pour le risque est directement liée à la stratégie de l'organisation. Chaque stratégie induit des risques différents. Le dispositif de management des risques aide la direction à choisir une stratégie en cohérence avec son niveau d'appétence pour le risque»*⁷⁰.

Selon COSO 2, les avantages de la gestion des risques se résument comme suit⁷¹ :

- Alignement de la stratégie de l'organisation avec son appétence pour le risque ;
- Renforcer les modes de traitement du risque ;
- Diminuer les pertes et les incidents opérationnels ;
- Identifier et gérer les risques transverses ;
- Traiter de manière intégrée les risques multiples ;
- Saisir les opportunités par le biais de l'identification ;
- Améliorer l'utilisation du capital.

3.1.2. Éléments de gestion des risques

COSO 2 émet huit éléments pour le processus de la gestion des risques⁷² :

- Environnement interne ;
- Fixation des objectifs ;
- Identification des événements ;
- Evaluation des risques ;
- Traitement des risques ;
- Activités de contrôle ;

⁶⁸ Ibid., p51-52.

⁶⁹ Ibid., p54.

⁷⁰ A. YAICH, op.cit, p61.

⁷¹ Ibid., p61-62.

⁷² Ibid., pp62-71.

- Information et communication ;
- Pilotage.

a. Environnement interne

En matière de gestion des risques, l'environnement représente la réceptivité du risque par les individus au sein de l'entreprise. L'environnement interne de l'entreprise est la plateforme sur laquelle s'appuient les autres éléments. A cet effet, COSO lance : *«l'impact d'un environnement interne inefficace peut être considérable et se traduire par des pertes financières, une altération de l'image de marque, voire par une faillite ».*

L'environnement interne ne peut se dissocier de ce qui suit :

- La culture du risque qui représente les valeurs de l'entreprise ayant un impact sur le risque ;
- L'appétence pour le risque ;
- L'exemplarité des dirigeants (tone at the top) ;
- La culture d'intégrité et les valeurs éthiques ;
- L'engagement des compétences ;
- Le modèle de structure organisationnelle,
- La délégation de pouvoirs et l'imputabilité (système de responsabilité et d'accountability)
- La politique de ressources humaines.

Par ailleurs, ce qui peut favoriser un environnement sain :

- Des circuits de reporting (obligation de rendre compte) ;
- Des règles en matière d'autorisation ;
- Des normes sur les pratiques professionnelles à respecter ;
- Des responsables ayant des connaissances, des compétences et des moyens nécessaires à l'exercice de leur mission ;
- Les responsabilités déléguées se limitant à la réalisation des objectifs fixés ;
- Chaque responsable doit être conscient du lien existant entre ses actes et ceux des autres, et que la priorité soit accordée par tous les individus à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

b. Fixation des objectifs

Selon COSO, la réussite du processus de la gestion des risques repose sur la détermination des objectifs. Dans ce constat, COSO déclare : *«en définissant des objectifs au niveau global de l'organisation et au niveau plus détaillé des activités, une entité peut identifier les facteurs clés de succès, à savoir les éléments indispensables à l'atteinte des objectifs. Ces facteurs clés de succès existent au niveau d'une organisation, d'une unité, d'une fonction, d'un département ou d'un individu. En définissant des objectifs, le management peut identifier des critères de mesure de performances, en se focalisant sur les facteurs clés de succès».*

En effet, chaque entreprise fixe ses objectifs, ensuite, elle identifie les aléas qui peuvent entraver la réalisation de ces objectifs. L'appétence du risque représente le repère pour valider la stratégie de l'entreprise.

Cet élément exige que les objectifs soient clairs, intelligibles et mesurables. Selon COSO, le manque de clarté reflète le manque d'efficacité. De plus, les collaborateurs doivent être en connaissance des objectifs en relation avec leurs fonctions.

Par ailleurs, COSO recommande d'identifier autant de risques possibles mais de façon rationnelle, et ce, en respectant le principe « ni pas assez, ni trop ».

c. Identification des événements

Cet élément représente la base du processus de gestion des risques qui doit être effectué de façon indépendante des autres éléments, elle ne doit en aucun cas être confondue avec l'évaluation des risques. Les événements peuvent être à l'origine d'une source interne, comme ils peuvent être de source externe. Il est recommandé de catégoriser les événements selon leurs sources, à cet égard, COSO présente un exemple de classification des événements :

Tableau 26 : catégories d'événements

Catégories d'événements	
Facteurs internes	Facteurs externes
Economiques • Disponibilité des capitaux • Emission, défaut de crédit • Concentration • Liquidité • Marchés financiers • Chômage • Concurrence • Fusions - acquisitions Environnementaux - Naturels • Emissions et déchets • Energie • Catastrophes naturelles • Développement durable Politiques • Changement de gouvernement • Législation • Politique publique • Réglementation Sociaux • Démographie • Comportement des consommateurs • Responsabilité sociale • Vie privée • Terrorisme Technologiques • Interruptions • Commerce électronique • Données externes • Nouvelles technologies	Infrastructure • Disponibilité des actifs • Capacité des actifs • Accès aux capitaux • Complexité Personnel • Compétence des employés • Activités frauduleuses • Santé et sécurité Processus • Capacité • Conception • Exécution • Fournisseurs / dépendance Technologie • Intégrité des données • Disponibilité des systèmes et des données • Choix des systèmes • Développement • Déploiement • Maintenance

Source: A.YAICH, op.cit, p65

Les événements peuvent être identifiés, à priori, comme ils peuvent être identifiés à posteriori :

- L'identification à priori, peut être effectuée avec la conception d'une base de données des différents événements et leurs conséquences réelles ;
- L'identification à posteriori, s'effectue sur la base des prévisions des conditions des éventuels événements et leurs conséquences probables.

Dans cette approche, COSO avance ce qui suit : «les organisations ayant un dispositif de management des risques avancé utilisent couramment une combinaison de techniques prenant en compte à la fois les événements passés et futurs ». De plus, COSO propose différentes méthodes d'identification des événements :

- Instaurer une bibliothèque d'évènements qui prend souvent la forme de logiciels regroupant les différents événements communs à des entreprises du même secteur ou travaillant sur le même processus, ou ayant des activités communes ou similaires ;
- Réaliser une analyse interne lors des réunions ou autre, elle peut être assistée par l'expertise interne ou externe, et nécessite parfois des informations des autres parties prenantes ;
- Installer des seuils de déclenchements ou de remontée des informations pour alerter la direction en comparant des événements préoccupants à des critères prédéfinis ;
- Organiser des groupes de travail et cercles de discussions en présence d'un animateur, afin de débattre et discuter sur les événements potentiels et leurs conséquences ;
- Analyser le déroulement du processus pour déterminer les points forts et les points faibles du processus ;
- Indiquer les événements clés, en effet, le fait de déterminer les corrélations entre les événements permet de déterminer les facteurs des événements ;
- Instaurer une base de données sur les pertes et incidents, pour permettre de déceler les causes et les évolutions des risques.

En outre, COSO énonce que : *«souvent, les événements ne surviennent pas isolément. Un événement peut en déclencher un autre et des événements peuvent survenir simultanément. Lorsqu'il identifie les événements, le management doit comprendre les liens unissant les événements entre eux. En évaluant ce lien, il est possible de mieux cibler les mesures de management des risques».*

d. Evaluation des risques

Cet élément consiste à détecter la sévérité du risque, pour ce faire, COSO propose d'étudier les corrélations suivantes :

- **Probabilité d'occurrence et impact**, chaque risque peut avoir des conséquences différentes variant d'une entreprise à une autre, et ce même si elles sont du même secteur, dans ce cas, il faut étudier la probabilité de chaque risque, selon les données relatives à l'entreprise ;
- **Risque inhérent et risque résiduel**, selon COSO, le risque inhérent représente la situation dans laquelle l'entreprise est exposée au risque sans être prémunie. Tandis que le risque résiduel représente l'état où l'entreprise est exposée au risque mais avec la prise en compte des mesures de précaution. COSO recommande d'évaluer, en premier lieu, le risque inhérent, sur la base des résultats atteints, la démarche procède à évaluer le risque résiduel.
- **Limites des estimations relatives à l'occurrence et l'impact du risque**, COSO relève l'aspect psychologique des décideurs, dans la mesure où, ils peuvent sous estimer la probabilité des risques ou leur conséquences, en étant en pleinement confiants de leurs décisions.
- **Modes et techniques d'évaluation quantitatives et qualitatives**, les techniques quantitatives sont complémentaires aux techniques qualitatives, puisqu'elles sont plus précises et nécessitent la rigueur et certains outils mathématiques probabilistes et non probabilistes. Certaines entreprises utilisent le benchmarking pour comparer leurs pratiques, mesures et résultats avec les meilleures pratiques. Les techniques qualitatives

sont utilisées lorsque les risques ne sont pas quantifiables, ou en cas d'absence de données fiables.

e. Traitement des risques

COSO propose quatre types de traitement :

- **L'évitement**, ceci consiste à supprimer les activités relatives au risque puisque celui-ci ne peut en aucun cas être réduit ;
- **La réduction**, elle consiste à atténuer la probabilité ou l'impact du risque ou les deux à la fois à un niveau où le risque résiduel peut être tolérable ;
- **Le partage**, consiste à transférer le risque ou à le couvrir moyennant un coût, afin de réduire la probabilité du risque ou son impact ;
- **L'acceptation**, elle consiste à ne prendre aucune mesure, puisque le risque inhérent est à un niveau tolérable.

Selon COSO, les facteurs qui permettent de choisir les traitements de risque sont les suivants :

- L'effet de traitements éventuels sur la probabilité d'occurrence et l'impact des risques, l'identification des effets de traitement qui permettent de respecter la tolérance au risque de l'entreprise ;
- Le rapport coût/bénéfice des traitements éventuels ;
- Les opportunités éventuelles qui contribuent à la réalisation des objectifs.

f. Activités de contrôle

L'efficacité du processus de gestion des risques dépend aussi du processus de contrôle mis en œuvre, afin de suivre et vérifier le bon fonctionnement du processus, ainsi que de comparer les résultats avec les objectifs. Le contrôle peut être :

- Préventif ;
- DéTECTIF ;
- Manuel ;
- Informatisé ;
- Hiérarchique ;
- Physique ;
- Revue de la direction ;
- Contrôle par le reporting ;
- Supervision directe d'une activité ou d'une fonction ;
- Contrôle révélé par les résultats du traitement de l'information ;
- Contrôles à travers les indicateurs de performance ;
- Séparation des tâches ;
- Contrôle du système d'information (contrôle général et contrôle applicatif).

g. Information et communication

Comme tout processus, le processus de gestion des risques nécessite un système d'information afin d'identifier, de traiter et de diffuser l'information pertinente dans un temps opportun. De plus, l'entreprise devrait accorder une importance à l'information externe. COSO recommande de diffuser l'information à tous les niveaux de l'entreprise, notamment les parties prenantes externes, ceci permet de contribuer à l'efficacité du système

d'information. L'efficacité du système d'information dépend de la pertinence de l'information qui exige ce qui suit :

- Un contenu approprié ;
- La disponibilité en temps opportun ;
- Une information actuelle ;
- L'exactitude ;
- Une information accessible.

En outre, la communication nécessite ce qui suit :

- L'importance et la pertinence du processus de gestion des risques;
- Les objectifs de l'organisation ;
- L'appétence pour le risque et la tolérance au risque de l'organisation ;
- Une terminologie commune sur les risques ;
- Les rôles et les responsabilités des collaborateurs dans l'exécution et l'appui des éléments du processus de gestion des risques

Par ailleurs, les collaborateurs doivent joindre leurs activités avec celles des autres en ce qui concerne :

- L'identification des problèmes ;
- L'analyse de leurs causes ;
- La mise en place des mesures de correction.

h. Le pilotage

Il peut être exécuté de manières interactives, à savoir :

- **Le pilotage continu**, c'est-à-dire permanent et courant ; il s'effectue pendant les activités journalières et repose sur l'observation afin de trouver les anomalies et les dysfonctionnements et procéder aux corrections. Les sources du pilotage courant sont les suivantes :
 - La comptabilité et les flux financiers ;
 - Le reporting et son suivi sur les différentes anomalies;
 - Les tableaux de bord ;
 - La communication avec les tiers et l'observation active des incidents avec ceux-ci ;
 - Les contrôles administratifs et les relations avec les différentes administrations publiques ;
 - Les rapports de l'audit interne et l'audit externe ;
 - Les recommandations des conseils externes ;
 - La participation aux différentes manifestations professionnelles ;
 - Les discussions avec les opérationnels et les responsables.

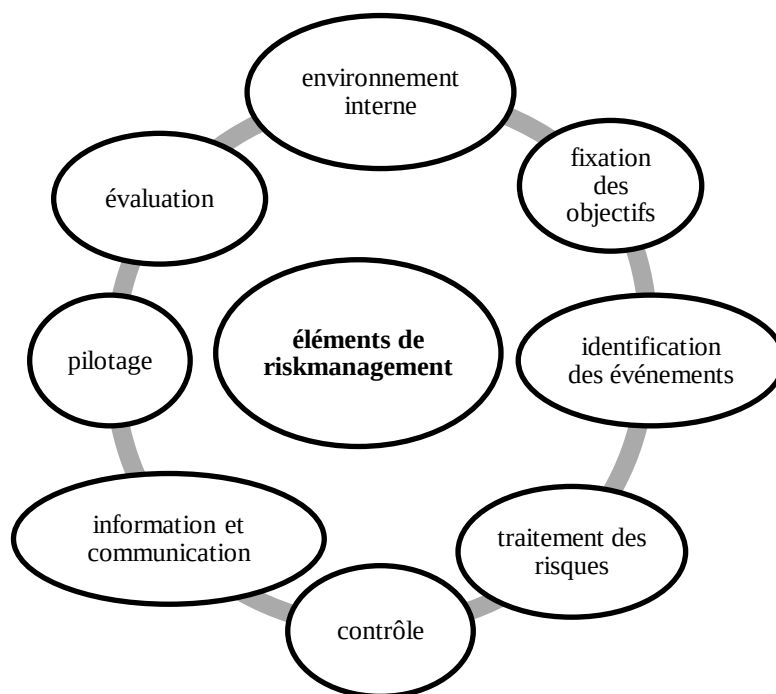
L'efficacité du pilotage courant peut suffire et ne pas avoir recours à l'évaluation spécifique, néanmoins, la présence des deux types de pilotage contribue à l'efficacité du système de gestion des risques.

- **L'évaluation spécifique périodique**, elle se fait de deux manières, à savoir ;
 - L'auto-évaluation des personnes chargées de l'activité. Elle est simple, peu onéreuse mais moins objective ;

- L'évaluation effectuée par des tiers qui peuvent être internes (audit interne) ou externes à l'entreprise (audit externe, les organismes de certification ou des experts en matière de gestion des risques).

La figure suivante résume les huit éléments de gestion des risques recommandés par COSO.

Figure 27 : les éléments de gestion des risques



Source: conception de l'auteure sur la base du cadre de référence COSO II

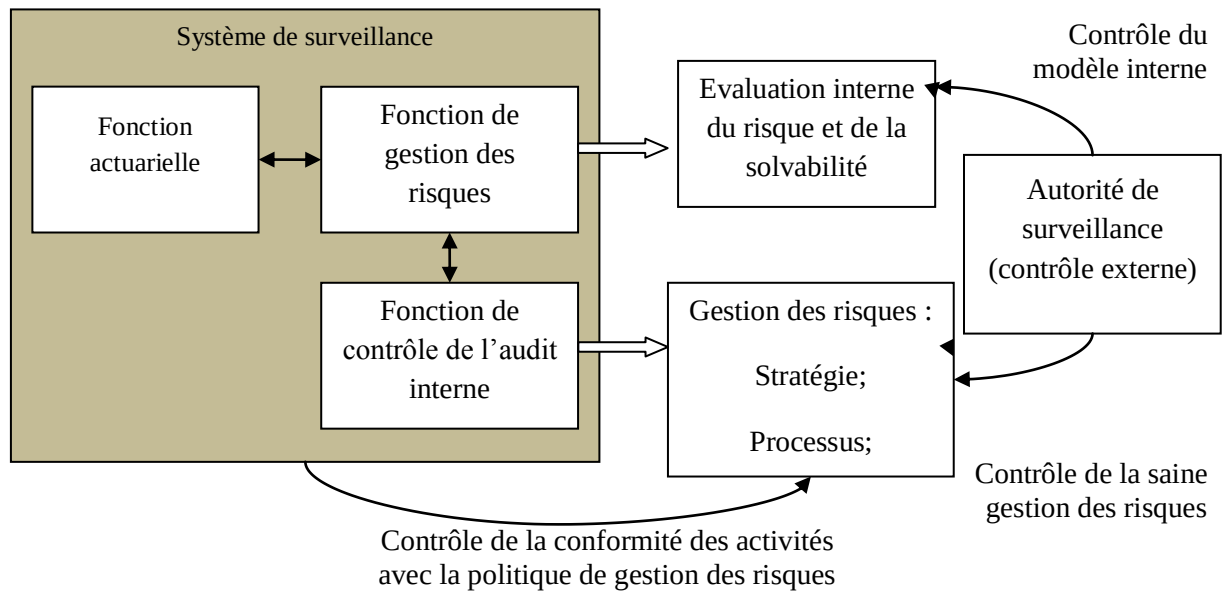
En comparant COSO II à COSO I, il peut être constaté que la deuxième version ne fait qu'étendre les principes de la première, puisqu'elle maintient les cinq composantes de COSOI en introduisant les éléments de fixation des objectifs, identification des événements et traitement des risques, ces éléments sont relatifs à la composante de gestion des risques, ce qui justifie l'orientation de cette version.

3.2. Solvabilité II et système d'information de gestion des risques

Solvabilité II recommande aux sociétés d'assurance de se doter d'une fonction gestion des risques afin de piloter les mécanismes de surveillance. Le risk manager doit rendre des comptes sur la pertinence du système de surveillance et assurer son bon fonctionnement. Ainsi, il devrait être assisté par les fonctions de l'actuariat et l'audit interne, la première, afin de modéliser un système de surveillance, la seconde, afin de contrôler le bon fonctionnement du système. Pour ce faire, la fonction de gestion des risques se positionne au cœur du système de surveillance, puisqu'elle interfère avec les deux fonctions citées ci-avant. Ces fonctions sont complémentaires et nulle d'entre elles ne peut prédominer sur les autres. La figure ci-dessous consolide ce qui vient d'être avancé⁷³.

⁷³ O. DELAGARDE, op.cit, p51.

Figure 28 : système de surveillance



Source: O.DELAGARDE, op.cit, p53.

Certaines sociétés d'assurance critiquent cette démarche, en dépit des impacts positifs, à titre d'exemple, la société MMA qui souligne les contraintes suivantes⁷⁴ :

- « Mise en place d'une organisation fiabilisée et auditable dédiée au recensement, à la quantification et au suivi des risques ;
- Nouvelles modalités de contrôle par les autorités de tutelle ;
- Exigences accrues de reporting : au-delà des actuels rapports de solvabilité, rapport sur le contrôle interne, etc. »

En outre, la société pense que la mise en œuvre suppose une analyse des risques et une réorientation de l'organisation⁷⁵ :

- « mise en place d'une cartographie de l'ensemble des risques (financier, assurantiel, opérationnel) :
 - Recensement et identification ;
 - Qualification des risques et, si possible, quantification ;
 - Suivi et reporting.
- organisation axée sur la gestion du risque, par exemple :
 - Risque financier : ALM, gestion du risque de crédit, choix des intermédiaires ;
 - Réassurance : adaptation des protections à l'évolution des risques (risques climatiques, industriels, terrorisme)».

Selon Mayega (2009), le système d'information de gestion des risques (SIGR) rassemble l'ensemble des données relatives au processus de gestion des risques, afin de les homogénéiser, vérifier leur intégrité pour permettre leur traçabilité et enfin être accessibles. Il contribue au reporting et le retour sur les incidents constatés auparavant. En outre, l'utilisation fréquente du SIGR permet de rendre les données plus fiables. A cet effet, le SIGR permet de :

- Collecter des anomalies et dysfonctionnements ;

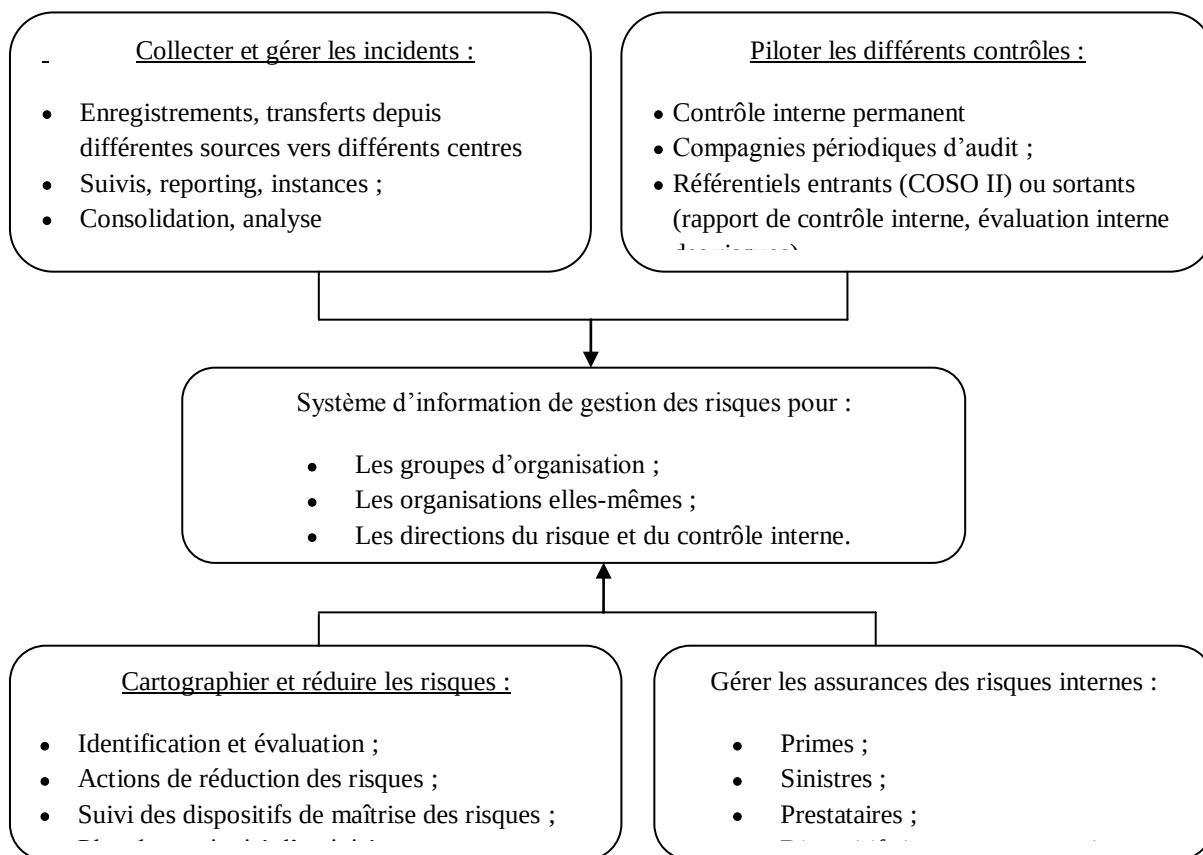
⁷⁴ Ibid., p54.

⁷⁵ Id.

- Informatiser les étapes du processus de gestion des risques ;
- Aider le reporting des risques ;
- Traiter la couverture par l'assurance des risques internes (paiement des primes, gestion des sinistres, suivis des prestataires).

Inega (2009) propose un modèle de SIGR illustré par la figure suivante :

Figure 29 : système de surveillance



Source: O.DELAGRDE, op.cit, p93.

Conclusion

L'initiation du code algérien de gouvernance d'entreprise concrétise l'adoption des entreprises algériennes du concept de gouvernance d'entreprise. Cependant, ce code s'intéresse particulièrement aux PME/PMI. Par ailleurs, la société objet de cette recherche qui prend la forme, soit, d'une mutuelle, soit, d'une société par actions, se dote de certaines singularités qui ne sont pas prises en considération dans ce code. Dans cette perspective, ce chapitre s'est intéressé à la gouvernance d'entreprise traitée par la directive de Solvabilité II qui lui a consacré toute une section en déterminant les fonctions clés de la gouvernance d'entreprise, à savoir, la gestion des risques, l'actuariat, le contrôle interne et l'audit interne. Dans cette approche, le chapitre a traité le système du contrôle interne qui introduit la fonction de gestion des risques, en se référant au cadre de référence COSO II qui encadre cette fonction.

Partie III :

Gouvernance et gestion des risques au sein de la société d'assurance algérienne

- Le système de gouvernance d'entreprise
- Le processus gestion des risques

Introduction

La présente recherche s'effectuera à travers deux volets, le premier aura pour objectif de déceler le système de gouvernance qui existe au sein des sociétés étudiées (CAAR, CAAT, CASH, Alliance assurances). Ceci en explorant les variables des trois systèmes de gouvernance d'entreprise traités au second chapitre de la première partie, à l'aide de quelque indice financier.

Le second volet aura pour objectif de constater la conformité de la démarche des sociétés étudiées, en matière de gestion des risques assurantiels, avec le cadre de référence international, COSO II et la directive Solvabilité II. A cet effet, ce volet se réalisera par le biais d'un entretien avec les chefs/directeurs d'agences des quatre sociétés étudiées. Et ce dans l'objectif d'aboutir au système de gouvernance et processus de gestion des risques de ces sociétés.

1. Le système de gouvernance d'entreprise

Dans le but d'arriver au système de gouvernance d'entreprise adopté par les compagnies d'assurance, cette recherche a exploré les rapports de gestion de quatre compagnies d'assurance algériennes, durant quatre exercices consécutifs de 2013 à 2016, et les a analysé avec les indices financiers suivants : le ratio d'endettement, le ratio structure financière et le ratio créances clients. Ensuite, les résultats aboutis ont été rapporté dans un tableau qui fait référence aux variables des principaux systèmes de GE, à savoir le système anglo-saxon, le système germano-nippon et le système latin.

1.1. Présentation des entreprises étudiées

Le marché assurantiel algérien recense 24 sociétés d'assurance¹. C'est ce qui fera le terrain de recherche de cette étude qui se focalisera sur les sociétés algériennes privées ou mixtes exerçant sur le territoire algérien. Cette recherche s'est focalisée sur quatre d'entre elles, le choix s'est porté sur ces entreprises en fonction de la disponibilité des données :

- La Compagnie d'assurance des hydrocarbures (CASH) ;
- La société Alliance assurances ;
- La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR) ;
- La Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT).

1.1.1. Cash assurances

Elle a été créée en 1999 et a commencé ses activités en 2000. Au début, la société était spécialisée dans les opérations d'assurances liées au secteur des hydrocarbures, ensuite, elle a décidé de diversifier ses produits, dans le but de couvrir les besoins de son portefeuille et de la sorte contribuer à la pérennité de l'entreprise. A cet égard, la CASH couvre l'ensemble des secteurs d'activité se basant sur les grands risques et les risques d'entreprises. Ceci a permis à l'entreprise de constituer rapidement un portefeuille d'affaires diversifié, en effet, l'entreprise opère avec des clients exerçant dans le secteur de la pétrochimie, le dessalement de l'eau de mer, le génie civil, le transport maritime, etc.

Entre 2000 et 2002, l'entreprise s'est orientée exclusivement vers la gestion des risques relatifs à l'énergie. De plus, l'entreprise désire diversifier un peu plus sa gamme de produits, en ciblant le segment de marché lié aux risques de PME/PMI, des commerçants et artisans.

Entre 2002 et 2003, l'entreprise couvrait les grands risques industriels et les risques de pointes, ainsi que les grands projets de construction et de montage.

De 2007 à 2011, l'entreprise décide d'augmenter son capital social pour pouvoir réaliser les objectifs cités ci-avant. Le capital atteindra 2.800.000.000,00DA, réparti équitablement sur les apports des actionnaires.

En 2011, le capital social est à nouveau augmenté, il est désormais de 7.800.000.000,00 DA, suite au nouvel apport du Groupe SONATRACH, ainsi, celui-ci devient le principal actionnaire avec une part de 82%.

¹ Site officiel du CNA : <http://www.cna.dz/Acteurs/Societes-d-assurance> consulté le 28/07/17

1.1.2. Alliance assurances

En décembre 2004, la société est créée avec un capital initial de 500 millions de dinars, ses actionnaires représentent un groupe d'investisseurs nationaux.

En 2009, la société décide d'augmenter son capital social pour atteindre les 800 millions de dinars. En fin d'exercice, la société réalisera une production nette des annulations de 2852 milliards de dinars, ce qui lui permettra de se classer en deuxième position dans le secteur privé et en septième position à l'échelle nationale. La société possède une part de marché estimée à 4%, approximativement, enregistrant ainsi une hausse de 70% sur le marché des compagnies mixtes (Dommage et Vie), entre 2008 et 2009, tandis que le secteur des assurances n'a évolué que de 12%.

Alliance Assurances est la première société d'assurance à avoir lancé, sur le marché algérien des assurances « l'assistance automobile », en association avec le Touring Club Algérie. Elle a ainsi bénéficié d'un chiffre d'affaires approximatif des 100 millions de dinars.

En 2010, le capital de la société est encore une fois augmenté, cette fois-ci par appel public à l'épargne, suite à la promulgation du décret exécutif 09-375 du 16 novembre 2009 modifiant et complétant le décret exécutif 95-344 du 30 octobre 1995 relatif au capital minimum des sociétés d'assurances. Le capital social est porté à 2,2 milliards de dinars, destiné aux opérations d'assurance dommages.

La société adopte une approche éthique, puisqu'elle veille au respect des valeurs morales, à la déontologie du métier et son adoption par l'ensemble de ses collaborateurs. D'ailleurs, elle a été la première entreprise privée à adhérer au code algérien de bonne gouvernance.

Les axes sur lesquels est basée la stratégie de croissance et de développement interne de l'entreprise sont les suivants:

- Ressources humaines et la formation ;
- Communication ;
- Innovation des produits ;
- Organisation et procédures ;
- Système d'information.

En outre, la société veille à stimuler ses employés par un système de rémunération basé sur la performance, ainsi que par une politique de formation continue.

De surcroît, la société consacre presque 3% de son chiffre d'affaires au budget de la communication et la promotion, dans le but de consolider la notoriété de la compagnie et ce, par le biais de plusieurs supports médias.

Par ailleurs, Alliance Assurances s'est procuré un nouveau logiciel de gestion intégré afin de coordonner l'ensemble des activités horizontales (production, gestion de sinistres...) et verticales (paie, comptabilité...). Il est actualisé régulièrement par des informaticiens spécialisés en assurances au sein de sa filiale ORAFINA.

1.1.3. CAAT

En avril 1985, la société publique spécialisée dans les assurances transports (CAAT) a été créée suite à la réforme du secteur des assurances. Ses activités ont débuté à partir du mois de janvier 1986. A cette époque, le secteur assurantiel était monopolisé par l'État, ainsi qu'il était

recommandé de diviser les opérations d'assurance sur les sociétés. Ainsi, la CAAT a été agréée afin d'exercer une activité monobranche, celle des assurances transports maritimes, aériens et terrestres.

Les objectifs de la société, à cette époque, se résumaient principalement à :

- Couverture efficace des risques liés à sa nature d'activité ;
- Participer au financement de l'économie nationale ;
- Offrir de l'emploi.

En octobre 1989, la CAAT fut convertie en entreprise publique économique/ société par actions (EPE/SPA), suite aux réformes, particulièrement celles de l'autonomie de gestion. De plus, la société commercialisera, désormais, l'ensemble des branches d'assurances, suite à la levée de la spécialisation.

Suite à la promulgation de l'ordonnance 95-07 du 25 janvier 1995, la CAAT a changé son statut afin de s'adapter à l'environnement. L'objectif de l'entreprise était désormais, de préserver sa place de leader sur le marché des risques transports, et investir progressivement dans les autres segments, principalement les risques industriels. Pour ce faire, la CAAT a opté pour une stratégie favorisant la sensibilisation de la clientèle, se focalisant sur la prévention des risques et la qualité de ses prestations. Les mesures prises pour la réalisation de cette stratégie sont les suivantes :

- La refonte de l'organisation ;
- L'extension du réseau commercial ;
- L'intégration des intermédiaires d'assurances ;
- Le renforcement du patrimoine immobilier ;
- Le développement des technologies de l'information ;
- L'amélioration et la valorisation des compétences.

Le statut de la CAAT a encore une fois été changé, suite à la loi 06-04 du 20 février 2006 instaurant la séparation des assurances de dommages de celles des personnes, dorénavant la CAAT est une compagnie « d'assurance dommages toutes branches ». Cette nouvelle réglementation a mené à la création d'une filiale spécialisée, dénommée Taamine Life Algérie « TALA », destinée à exercer les opérations d'assurances de personnes, en partenariat avec le Fonds National d'Investissement (FNI) et la Banque Extérieure d'Algérie (BEA).

Ainsi, de nouveaux objectifs sont fixés, à savoir :

- L'adaptation au nouveau statut d'entreprise d'assurance de dommages ;
- L'amélioration de la gestion ;
- L'accompagnement du développement de l'entreprise.

Cette refonte structurelle repose principalement sur la flexibilité de l'organisation de la CAAT, pour mieux s'adapter aux mutations endogènes et exogènes. L'adaptation représente pour la CAAT l'une des conditions primordiales pour assurer sa continuité.

1.1.4. CAAR

Elle est surnommée « la doyenne des compagnies d'assurances en Algérie », étant donné que sa date de création remonte à l'année 1963, créée en tant que Caisse d'Assurance et de Réassurance. La mission de l'entreprise portait sur la cession légale afin de permettre à l'État Algérien de contrôler le marché assurantiel.

Avec la succession des phases par lesquelles est passé le marché algérien des assurances, la CAAR a déterminé ses activités et ses spécialités, notamment dans la gestion des risques industriels.

Sous les conditions de la nouvelle loi sur les assurances qui vise à garantir les conditions d'un marché optimisant la croissance de l'activité, de nouveaux axes sont mis en place dont la CAAR devrait adopter :

- Diversification des produits assurantiels, se focalisant sur les assurances de personnes, ainsi que la diversification des canaux de distribution, notamment avec la technique de bancassurance ;
- L'optimisation de la sécurité financière et de la gouvernance des sociétés d'assurance, se focalisant sur la solidité financière et sur le management de qualité, ainsi que sur les mesures de sauvegarde des intérêts des assurés ;
- La réorganisation de la supervision des assurances avec l'organisme de la commission de supervision des assurances chargée de contrôler l'activité d'assurance et de réassurance ;
- Le contrôle du marché assurantiel à travers la cession légale ;
- Le monopole de l'État sur les opérations d'assurances ;
- La cession du portefeuille des assurances transports de la CAAR à la CAAT en 1985.

Suite à l'émission de l'agrément par le ministère des finances, la CAAR pratiquera désormais toutes les opérations d'assurance et de réassurance.

Le 09 mars 2011, suite à la promulgation de la loi 06-04, la société CAARAMA est créée avec un capital d'un milliard de dinars.

En dépit de la concurrence et des aléas du marché, la CAAR a réussi à préserver sa position de leader du risque industriel au sein du marché algérien.

Le tableau suivant présente les caractéristiques des sociétés objet de cette recherche.

Tableau 27 : présentation des entreprises

Raison sociale	Cash assurance	Alliance assurances	CAAT	CAAR
Date de création	1999	2005	1985	1963
Type de propriété	Publique	Privée (cotée en bourse)	Publique	Publique
Capital social	7.8 Mds	2.2 Mds	16 Mds	17 Mds
Chiffre d'affaires	10 Mds	4.565 Mds	22 Mds	15.1 Mds
Nombre d'agences	33 (AGA et agences directes)	88	101	51
Nombre d'AGA		120	54	90
Effectifs employés	554	473	1611	/

Source: conception de l'auteure en fonction des rapports de gestion (2016).

1.2. Analyse des variables

Les variables qui sont liées à la présente recherche représentent l'ensemble des caractéristiques des principaux systèmes de GE.

Ce sont essentiellement les variables suivantes :

- Actionnariat ;

- Structure de direction ;
- Marché financier ;
- Niveau d'endettement ;
- Mode de financement ;
- Relation avec les banques ;
- Concentration des créances homogènes ;
- Rémunération ;
- Influence des employés ;
- Information et communication ;
- Protection des actionnaires.

1.2.1. Actionnariat

Le tableau suivant dresse la répartition des actions des sociétés, afin de déduire le type d'actionnariat qui existe au sein de ces entreprises.

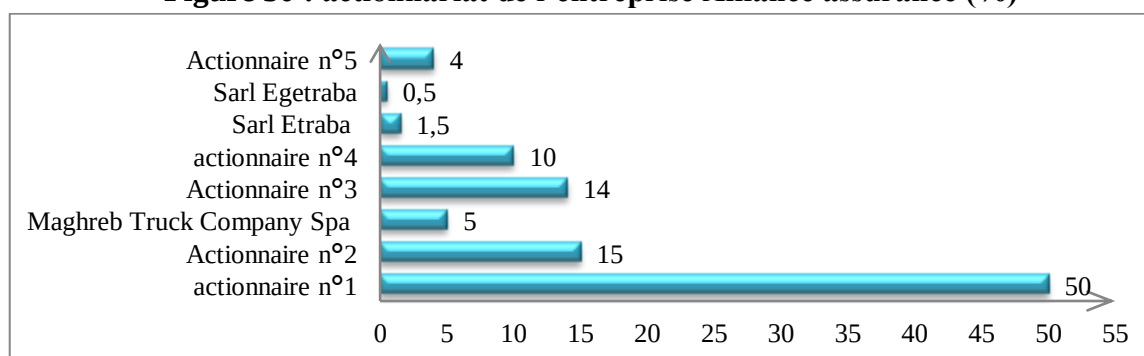
Tableau 28 : les actions des entreprises (2016).

	Cash assurances	Alliance assurances
Actionnaires	Représentant de SONATRACH	Actionnaire n°1 (50%)
	Représentant de SONATRACH	Actionnaire n°2 (15%)
	Représentant de SONATRACH	Actionnaire n°3 (14%)
	Représentant de NAFTAL	Actionnaire n°4 (10%)
	Représentant de NAFTAL	Maghreb Truck Company spa (5%)
	Représentant de la CAAR	Actionnaire n°5 (4%)
	Représentant de la CCR	Sarl Etraba (1,5%)
		Sarl Egetraba (0.5%)
Total	7 actionnaires	8 actionnaires

Source: développé par l'auteur d'après le rapport de gestion (2016).

La Cash est détenue à 82%, par le ministère de l'énergie, et à 18% par le ministère des finances. Donc, **le capital de l'entreprise du domaine est public**. En ce qui concerne la CAAT et la CAAR, **leurs capitaux sont du domaine public**. Quant à Alliance assurances, elle est composée de huit actionnaires, dont trois personnes morales. La majorité des actions sont détenues par une seule personne (actionnaire n°1 qui détient 50% du capital), il représente ainsi l'actionnaire majoritaire. En conséquence, **l'actionnariat est concentré**. La figure 30 montre le type de l'actionnariat de cette entreprise.

Figure 30 : actionnariat de l'entreprise Alliance assurance (%)



Source: conception de l'auteur à l'aide du logiciel Excel.

1.2.3. Structure de direction

Le tableau suivant présente la structure de direction des sociétés dans le but de détecter l'approche de direction adoptée, à savoir moniste ou dualiste.

Tableau 29 : structure de direction d'Alliance assurances en 2016

	CASH assurances	CAAT	CAAR	Alliance assurances
Membres du conseil d'administration/ conseil de surveillance et directoire	PDG	PDG	PDG	PDG
	3 représentants de SONATRACH	5 membres du conseil d'administration	4 membres du conseil d'administration	6 membres du conseil d'administration
	2 représentants de NAFTAL	2 commissaires aux comptes	2 commissaires aux comptes	
	1 représentant de la CAAR			
	1 représentant de la CCR			
Total	7	8	7	6

Source: développé par l'auteure sur la base des rapports de gestion.

En ce qui concerne Alliance assurances, le conseil d'administration, composé de six membres dont un administrateur non-exécutif, est présidé par un PDG (l'actionnaire majoritaire). Ainsi, **la structure de direction est moniste**. Pour ce qui est du cas de la CASH, le conseil d'administration est composé d'un PDG, des représentants de l'actionnaire SONATRACH, des représentants de l'actionnaire CAAR et des représentants de l'actionnaire CCR. Par déduction, **la structure de direction est moniste**.

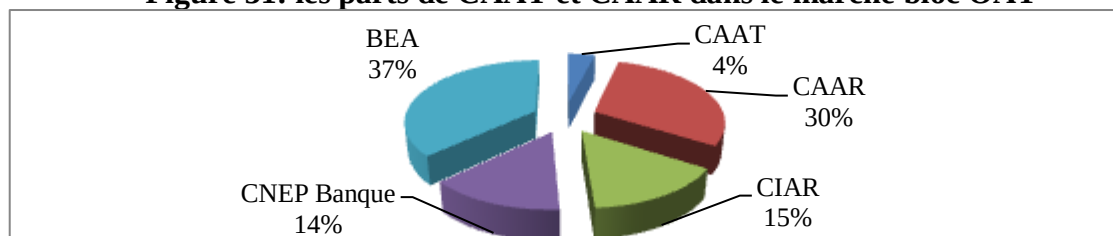
Le conseil d'administration de la CAAT compte cinq membres et un président, en conséquence **la structure de direction est moniste**. En outre, il existe deux membres indépendants représentés par des commissaires aux comptes. Le conseil d'administration de la CAAR compte cinq membres et un président, en conséquence la structure de direction est moniste. En outre, il existe deux membres indépendants qui sont des commissaires aux comptes.

Il est à rappeler que la législation algérienne adopte les deux systèmes de direction, moniste et dualiste, laissant ainsi le choix aux entreprises.

1.2.4. Marché financier

En ce qui concerne tout de la CAAT et de la CAAR, ce sont des Spécialistes en Valeur de Trésor (SVT)². La part de chacune d'entre elles, dans le marché bloc réservé aux Obligations Assimilables émises par le Trésor public algérien (OAT), est présentée dans le graphique suivant :

Figure 31: les parts de CAAT et CAAR dans le marché bloc OAT



Source: bourse d'Algérie, rapport semestriel, 2016, p14.

² « La cote officielle de la bourse d'Alger est composée de plusieurs compartiments, dont les conditions d'admission sont différenciées pour s'adapter à la taille et à la situation financière de l'entreprise:

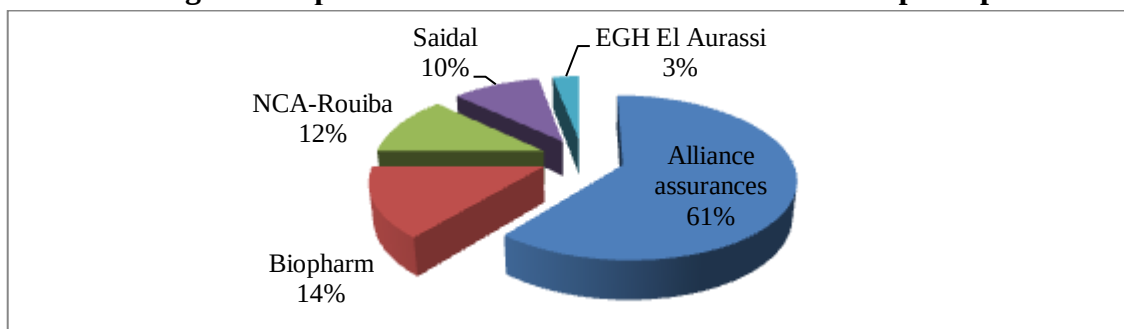
1/ **Le marché des titres de capital** qui se scinde en deux compartiments : **Marché principal** (destiné aux grandes entreprises), **Marché PME** (réservé aux Petites et Moyennes Entreprises).

2/ **Le marché des titres de créance** composé de deux compartiments : **Marché des obligations**, émis par les sociétés par actions ; **Marché bloc OAT**, réservé aux Obligations Assimilables émises par le Trésor public Algérien. » (selon COSOB)

D'après la figure ci-dessus, la CAAR détient la deuxième plus grande part en SVT, après la BEA. Tandis que la CAAT détient la dernière place avec une part de 4% dans le marché bloc OAT.

En ce qui concerne Alliance assurances, elle est cotée en bourse, seule compagnie d'assurance cotée dans la bourse d'Alger. Néanmoins, **le marché boursier en Algérie est peu actif**, seulement cinq sociétés sont cotées (Alliance Assurances, Biopharm, Egh El Aurassi, Nca-Rouiba, Saidal)³. Le graphique suivant montre la part d'Alliance assurances dans le marché principal :

Figure 32 : part d'Alliance assurances dans le marché principal



Source: conception de l'auteur basée sur le rapport semestriel de la bourse d'Algérie (2016), p8.

Alliance assurances détient la plus grande part dans le marché principal avec une valeur transigée⁴ de 26 800 355 DA.

En ce qui concerne Cash assurances, le tableau suivant montre l'évolution de ses différents placements :

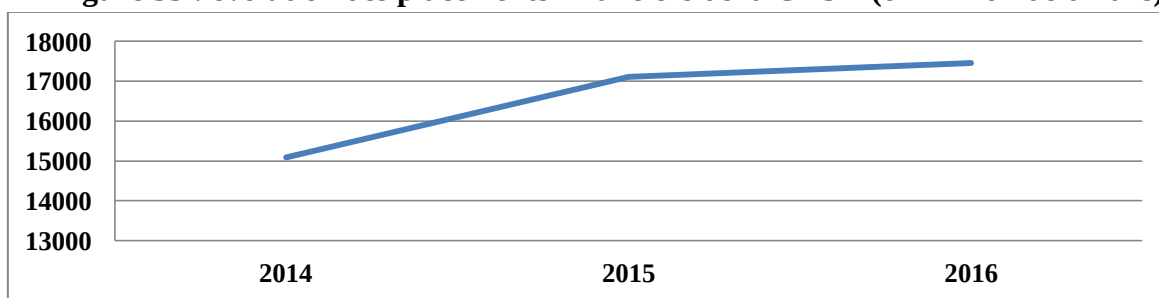
Tableau 30 : évolution des placements de la CASH

	2014	2015	2016
Valeur d'État	10 495 000 000	12 445 000 000	14 795 000 000
Autres placements financiers	4 160 000 000	4 239 000 000	2 240 000 000
Participations	428 000 000	428 000 000	428 000 000
Total	15 083 000 000	17 112 000 000	17 463 000 000

Source: rapport annuel de CASH (2016), p36.

D'après le tableau ci-dessus, les placements de la CASH sont en évolution progressive durant ces trois dernières années, l'objectif de la compagnie est d'atténuer le risque de liquidité. Le graphique suivant consolide ce qui vient d'être avancé.

Figure 33 : évolution des placements financiers de la CASH (en million de dinars)



Source: conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel.

³ Le site officiel de la bourse d'Alger : http://www.sgbv.dz/?page=societe_cote&lang=fr consulté le 30/07/2017.

⁴ Elle représente l'ensemble des échanges au sein d'un marché.

Les sociétés CASH et Alliance assurances ont déclaré dans leurs rapports annuels de 2015, à propos du marché financier, ce qui suit :

Encadré n°2 : déclaration de CASH

« Dans un contexte marqué par un développement lent du marché financier qui affiche très peu de dynamisme à l'exception des initiatives de l'Etat, les opportunités de placements sûres et rentables sont restées rares en 2015. »

CASH, rapport d'activité (2015), p24.

Encadré n°3 : déclaration d'Alliance assurances

« En effet, la rémunération non attractive des placements et le peu de possibilités offertes par les marchés, voire, l'absence quasi-totale des opportunités de rémunérations de courte durée entre 3 et 12 mois, rémunérations qui ne pénalisent pas les attitudes prudentielles de repli, d'où la diminution significative des placements qui enregistrent une régression distinguée de -16%. ».

Alliance assurances, rapport d'activité (2015), p22.

1.2.5. Niveau d'endettement

Le niveau d'endettement des sociétés est calculé à l'aide de l'indice financier le ratio d'endettement. Ce dernier compare les dettes (court, moyen et long terme), par rapport, au total des actifs de la société. La formule qui a permis de calculer ce ratio est la suivante :

$$\text{Taux d'endettement} = \frac{\text{total des dettes}}{\text{total de l'actif}} * 100$$

Les données sont recueillies des bilans des sociétés. Les résultats sont enregistrés dans le tableau suivant :

Tableau 31 : le taux d'endettement.

CASH assurances				
	2013	2014	2015	2016
Total des dettes	605 000 000	818 000 000	542 000 000	751 000 000
Total de l'actif	3543 000 000	40 376 000 000	39 998 000 000	42 468 000 000
Taux d'endettement	1,71	1,59	1,80	1,77
Alliance assurances				
	2013	2014	2015	2016
Total des dettes	58 239 270	29 822 184,22	1 405 098,51	0,00
Total de l'actif	7 107 244 381	7 358 539 403,56	7 200 085 875,45	7 684 598 385,00
Taux d'endettement	0,82	0,41	0,02	0,00
CAAT				
	2013	2014	2015	2016
Total des dettes	7 229 066,71	37 923 304,97	7 550 062,65	7 319 945,21
Total de l'actif	47 117 162 702, 24	49 231 242 778	54 854 670 626	57 737 392 104
Taux d'endettement	0,02	0,077	0,013	0,013
CAAR				
	2013	2014	2015	2016
Total des dettes	4 150 541 000	4 420 222 000	4 331 817 560	4 265 514 230
Total de l'actif	47 040 684 000	53 286 027 000	65 008 952 940	35 459 428 876
Taux d'endettement	8,82	8,30	6,66	12,03

Source: réalisé par l'auteur à l'aide du logiciel Excel selon les rapports de gestion.

Selon le tableau, le taux d'endettement est faible pour la société CASH, sauf en 2015 où elle a enregistré une légère hausse, probablement, due à l'acquisition d'un nouveau siège. Toutefois, en 2016, le taux a encore baissé.

En ce qui concerne Alliance, le taux est plus faible comparé à celui de la CASH, il est inférieur à 1. Le taux est en baisse de 2013 à 2015, et est nul en 2016.

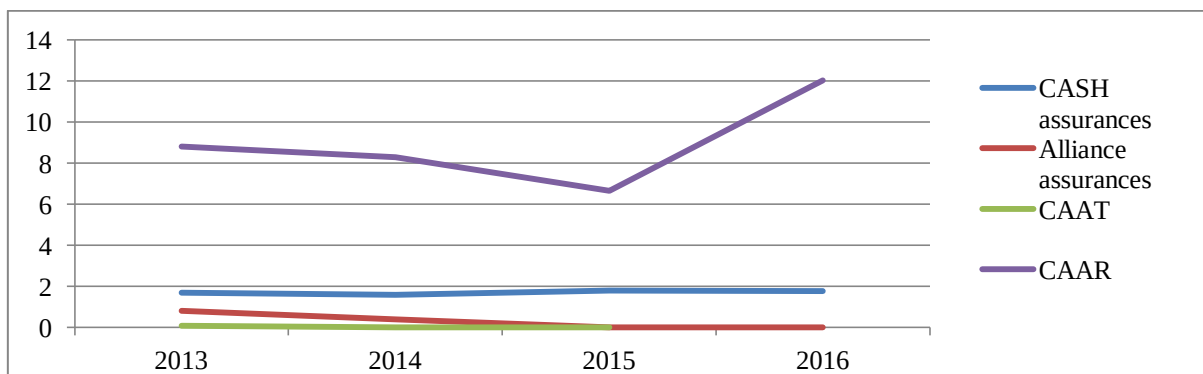
Par ailleurs, le taux d'endettement de la CAAT est encore plus faible par rapport aux deux sociétés précédentes, il a enregistré une baisse, en 2015, et depuis il est stable. Ceci est dû à la stabilité des dettes de la société.

Par contre, le taux d'endettement de la CAAR est plus élevé par rapport aux entreprises précédentes, néanmoins, le taux reste faible, il ne dépasse pas les 12%. Ce taux est en baisse depuis 2013, toutefois, en 2016, il a connu une hausse où il a doublé par rapport à l'année précédente, ceci est probablement dû à l'augmentation du capital.

Un taux d'endettement faible signifie que les sociétés sont prudentes et défensives, et que le degré de dépendance financière des sociétés vis-à-vis des tiers est faible. Ceci reflète la solvabilité des sociétés pouvant emprunter au niveau des banques.

Par conséquent, **les sociétés sont peu endettées**. Le graphique suivant illustre l'évolution des taux d'endettement des sociétés au fil des années 2013-2016:

Figure 34 : Evolution du taux d'endettement



Source: conception de l'auteur à l'aide du logiciel Excel.

D'après la figure ci-dessus, la baisse du taux d'endettement de la société Alliance assurances, de 2013 à 2016, est remarquable, par rapport aux sociétés concurrentes. Cette baisse se justifie par une situation financière saine et la satisfaction à honorer ses obligations, en matière de marge de solvabilité (d'après le rapport de gestion de 2015). Ainsi que la stabilité du taux d'endettement de la CAAT.

1.2.6. Mode de financement

Le ratio des capitaux permanents est calculé pour détecter le mode de financement choisi par les sociétés, en déterminant la part des capitaux propres dans le capital, et ensuite, déduire le mode de financement de l'entreprise, à savoir, interne (autofinancement) ou externe (pourvoyeurs de fonds). La formule de ce ratio est la suivante :

$$\text{Structure financière} = \frac{\text{capitaux propres}}{\text{capitaux permanents}} * 100$$

$$\text{Capitaux permanents} = \text{capitaux propres} + \text{dettes financières}$$

Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 32: structure financière des sociétés

	CASH assurances			
	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	9 921 000 000	1 049 000 000	10 632 000 000	11 468 000 000
Capitaux permanents	10 586 000 000	11 125 000 000	11 357 000 000	12 219 000 000
Structure financière	93,72	94,29	93,62	93,85
	Alliance assurances			
	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	2 568 710 605	2 737 079 268,83	2 881 705 827,02	3 085 479 620
Capitaux permanents	2 626 949 875	2 766 901 453,05	2 883 110 925,53	3 085 479 620
Structure financière	97,78	98,92	99,95	100,00
	CAAT			
	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	17 912 388 464,07	18 457 734 199,48	19 860 452 834,19	21 242 557 562,11
Capitaux permanents	17 919 617 530,78	18 495 657 504	19 868 002 897	21 249 877 507
Structure financière	99,95	99,79	99,96	99,97
	CAAR			
	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	18 300 000 000	18 600 000 000	19 400 000 000	19 400 000 000
Capitaux permanents	4 168 841 000	4 438 822 000	4 351 217 560	4 284 914 230
Structure financière	81,51	80,80	81,75	81,98

Source: réalisé par l'auteur à l'aide du logiciel Excel selon les rapports des sociétés.

D'après le tableau, le ratio est supérieur à 50% pour la société CASH, durant les quatre années, d'un taux moyen approximatif de 94%.

En ce qui concerne Alliance assurances, le ratio est de 99%, ce taux augmente pour atteindre les 100% en 2016, puisqu'en cette année, la société a remboursé l'intégralité de ses dettes.

Le ratio de la CAAT est pratiquement stable avec une moyenne de 99.9%, ce qui reflète le taux stable de l'endettement.

De même, en ce qui concerne la CAAR qui a un ratio stable durant les quatre années, 81,51% approximativement.

Ceci interprète l'autonomie financière des sociétés, en effet, le tableau 29 révèle que les sociétés sont peu endettées. En conséquence, le mode de financement requis par les sociétés **est le mode de financement interne**, i.e. elles comptent sur leurs propres capitaux pour couvrir leurs emplois.

1.2.7. Relation avec les banques

Concernant Alliance assurances, les banques représentent les Intermédiaires des Opérations en Bourse (IOB), essentiellement, BADR, BDL, BEA, BNA, BNP Paribas Algérie, CNEP, CPA, Société Générale Algérie⁵.

⁵ Notice d'information, augmentation du capital de 1433millions DA via appel à l'épargne et introduction du titre en bourse, p13.

En 2016, la CASH a signé une convention avec la CPA pour le paiement des primes par carte interbancaire CIB, ainsi qu'elle projette d'élargir les opérations des assurés par voie bancaire.

Encadré n°4 : Déclaration de CASH (2016)

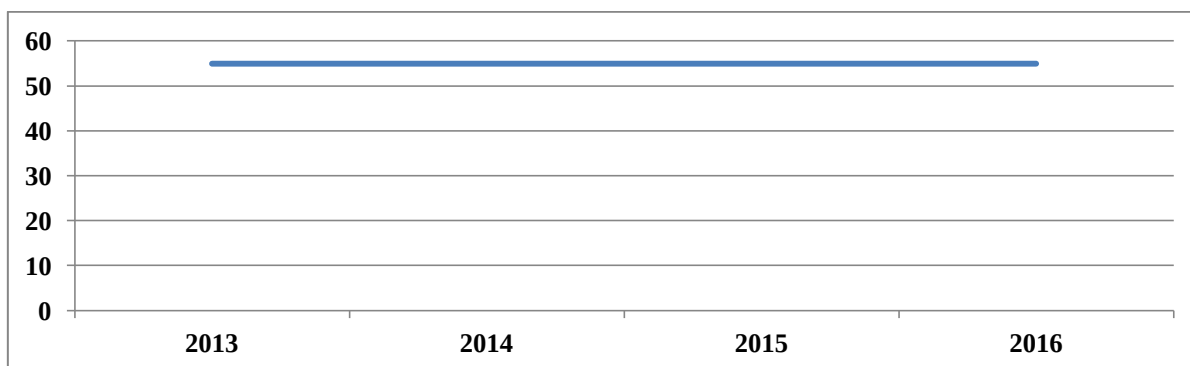
« S'inscrivant dans une démarche de modernisation des moyens de paiement et de développement des services d'assurance, CASH Assurances a signé le 14 Mars 2016 une convention de partenariat avec le Crédit Populaire d'Algérie CPA, pour le paiement des primes d'assurance par carte interbancaire (CIB). L'autre volet de cette opération consiste à doter progressivement l'ensemble de son réseau commercial de terminaux de paiement (TP) et de fluidifier ainsi les opérations de paiement des obligations des assurés ».

CASH, rapport annuel, exercice 2016, p16

Par ailleurs, **les assurances ont une relation étroite avec les banques par leur nature d'activité**. Cette relation se manifeste, soit par les produits d'assurances comme l'assurance crédit, par exemple, soit par la bancassurance. Cette technique est exercée par les sociétés suivantes : Cardif, SAA, AXA, CAAR, trust, Salama, SCGI⁶.

Le graphique suivant montre l'évolution du réseau commercial de la CAAR par voie de la bancassurance durant les années 2013-2016 :

Figure 35 : évolution de la bancassurance de la CAAR (2013-2016)



Source: conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

D'après le graphique ci-dessus, la distribution par voie de bancassurance au sein de la CAAR est stable durant ces quatre années. Il est à rappeler que la CAAR a adopté cette technique à partir de 2008, technique qui a évolué au fil des années ayant connu un rebondissement en 2012 et depuis elle est stable avec 55 points de vente.

1.2.8. Concentration des créances homogènes

Le ratio créances clients détermine l'homogénéité ou non des créances, il permet de calculer le délai de paiement moyen accordé aux clients de l'entreprise. La formule qui a permis de calculer ce ratio est la suivante :

$$\text{Délai d'écoulement des créances} = \frac{\text{clients-avances clients}}{\text{chiffre d'affaires TTC}} * 360$$

Les données sont recueillies à partir des rapports des sociétés. Les résultats obtenus sont résumés dans le tableau suivant :

⁶ Guide des assurances en Algérie, op.cit, p41.

Tableau 33 : évaluation de l'homogénéité des créances.

CASH assurances				
	2013	2014	2015	2016
Clients	4 141 000 000	5 249 000 000	4 361 000 000	5 274 000 000
Avances client	0	0	0	0
Chiffre d'affaires TTC	11 351 340 000	14 042 340 000	11 636 820 000	11 567 790 000
Délai d'écoulement des créances (jours)	131,33	134,57	134,91	164,13
Alliance assurances				
	2013	2014	2015	2016
Clients	2 483 709 281	2 534 543 224	2 507 569 724	2 837 400 029
Avances client	0	0	0	0
Chiffre d'affaires TTC	4 855 450 367,93	5 179 789 537,90	5 184 690 417,20	5 340 679 941
Délai d'écoulement des créances (jours)	184,15	176,15	174,11	191,26
CAAT				
	2013	2014	2015	2016
Clients	6 374 854 408,64	6 905 976 638,39	10 058 299 432,38	11 771 181 406,58
Avances client	0	0	0	0
Chiffre d'affaires TTC	21 193 249 865	23 624 640 000	24 757 293 538,84	26 459 550 000
Délai d'écoulement des créances (jours)	108,29	105,24	146,26	174,17
CAAR				
	2013	2014	2015	2016
Clients	7 084 223 000	7 401 892 000	9 042 000 000	4 932 000 000
Avances client	0	0	0	0
Chiffre d'affaires TTC	17 784 000 000	18 837 000 000	19 422 000 000	17 667 000 000
Délai d'écoulement des créances (jours)	143,41	141,46	167,60	100,50

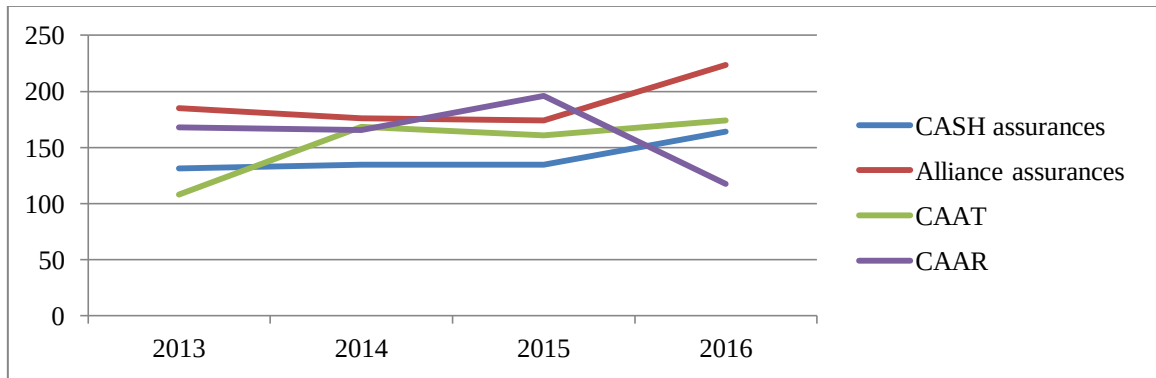
Source: réalisé par l'auteure à l'aide du logiciel Excel selon les rapports des sociétés.

D'après le tableau ci-dessus, le délai de paiement des créances de la CASH est en moyenne de 133 jours, sauf en 2016, où le taux a connu une hausse de 17,8%, et ce suite à la reprise de la provision pour créances douteuses. Quant à Alliance assurances, le délai de paiement des créances est à peu près de 178 jours. Toutefois, en 2016, le taux augmente pour atteindre les 191 jours, étant donné que le conseil d'administration a décidé de provisionner les créances de la compagnie pour un montant global de 98 018 394,09DA.

Pour ce qui est de la CAAT, le délai de paiement des créances était stable, mais depuis 2015 il est en hausse de 30 à 40 jours, et ce suite à la hausse des créances durant ces années. Tandis que le délai de paiement des créances de la CAAR est stable, environ 140 jours, néanmoins, celui-ci augmente en 2015, suite à la hausse des créances, puis, il baisse en 2016, suite à la baisse des créances durant cette année.

Ce qui est à retenir, est que **la politique des créances est homogène pour ces sociétés**. La figure 36, montre que le délai de paiement est stable pour les quatre sociétés.

Figure 36 : Ratio créances clients



Source: conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel.

Il est à noter que les primes se paient lors de la souscription, ce qui conclut que les créances n'existent que pour certains cas tels que les assurances-vie, la coassurance/réassurance, ou pour certains clients tels que ceux liés à l'entreprise par une convention.

1.2.9. Rémunération

Concernant Alliance assurances, seuls les dividendes, jetons de présence, ainsi que les honoraires des commissaires aux comptes sont mentionnés dans les résolutions de l'AGO des actionnaires du 5 juin 2016.

En ce qui concerne Cash assurances, seule la rémunération des actionnaires est mentionnée. A cet effet, 3,6 mds de dinars de dividendes ont été distribués durant l'exercice de 2016. Cependant, dans le rapport de gestion de 2016, la rémunération des dirigeants a été évoquée mais de façon générale, c.-à-d incluse avec celle des salariés.

Encadré n°5 : déclaration de Cash sur la rémunération

En plus de garantir à la société son équilibre technique et financier, notre modèle permet aux actionnaires de profiter d'un excellent rendement des capitaux et d'encaisser des dividendes, à l'Etat de prélever un niveau d'impôt important au titre de l'IBS, aux assurés de bénéficier d'un service en constante amélioration et d'avoir l'assurance d'un provisionnement technique suffisant de leurs droits (sinistres notamment), et enfin aux salariés de jouir d'une rémunération plus motivante et d'un budget de formation conséquent.

Rapport de gestion CASH, 2016, p5

Pour ce qui est de la CAAT, seuls les dividendes sont mentionnés dans le rapport de gestion de 2015, et ne sont pas mentionnés dans le rapport de 2016, où ils ont été estimés à 32 millions de dinars, enregistrant ainsi une hausse de 57% par rapport à l'année précédente. De même en ce qui concerne la CAAR.

Cependant, les dirigeants des sociétés d'assurance algériennes sont rémunérés sur la base d'un salaire fixe. Il est également prévu de revoir cette politique et d'établir une rémunération en fonction de la performance des dirigeants. Ceci, selon un cadre d'une société d'assurance.

1.2.10. Influence des employés

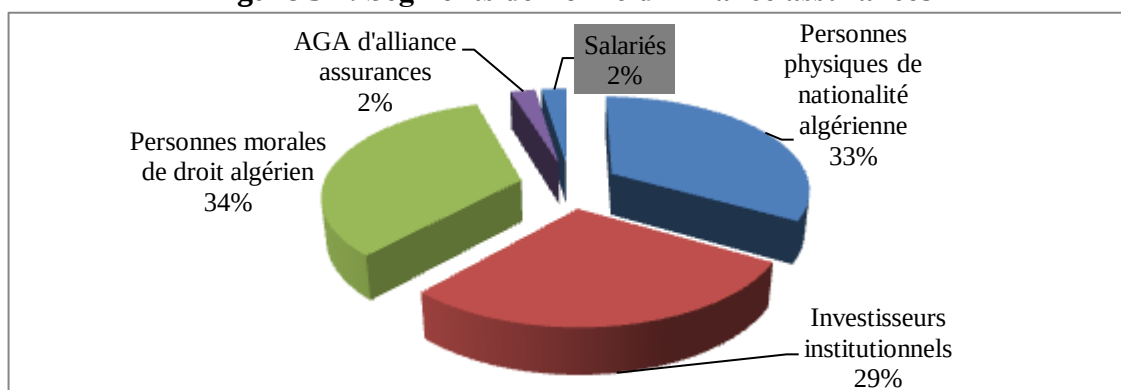
Pour déterminer l'influence des employés sur le management, la composition du conseil d'administration est exploré, et ce dans le but de constater la présence d'employés au sein du conseil.

Tableau 34 : présence des employés dans le conseil d'administration

	Alliance assurances	CASH assurances	CAAR	CAAT
Membres au conseil d'administration	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun

Source: conception de l'auteur d'après les rapports des sociétés.

Il est à noter que les employés n'ont pas accès au conseil d'administration dans les quatre sociétés. Or, lors de l'émission des titres d'Alliance assurances, en 2010, les employés faisaient partie des cinq segments de l'offre (segment E), avec un taux de 2,4% des actions offertes, soit 42857 actions réservées à ce segment⁷. Le graphique suivant relève les différents segments de l'offre :

Figure 37 : Segments de l'offre d'Alliance assurances

Source: conception de l'auteur à l'aide du logiciel Excel

1.2.11. Information et communication

a. CASH

En matière d'information et de communication, la CASH a organisé, durant l'année 2016, les actions suivantes :

- En avril 2016, la compagnie a organisé une conférence annuelle des cadres supérieurs de la compagnie et aux représentants de l'actionnaire majoritaire SONATRACH, afin d'élaborer le nouveau plan de développement stratégique, à l'horizon 2021, approuvé par le CA en date du 27 décembre 2016 ;
- Le 28 décembre 2016, la compagnie a signé le premier protocole d'accord bilatéral de saine concurrence et de coopération commerciale entre elle et la compagnie SAA. Cette action a été initiée par les PDG des deux compagnies dans le but de :
 - assurer une pratique concurrentielle basée sur des principes professionnels et déontologiques ;
 - augmenter la rétention nationale sur les risques faisant l'objet de réassurance ;
 - assurer une meilleure couverture du patrimoine national ;
 - favoriser un environnement sain pour la concurrence, en n'y introduisant la coopération à travers les mécanismes de marché.
- Réorganisation des directions centrales et des succursales en orientant l'organisation vers «type de risque ». Ainsi, le processus de gestion des risques a été revu en fonction de la nature de l'activité des clients, qui seront suivis et orientés avant la souscription grâce aux équipes d'ingénieurs, issus de l'Ecole Nationale Polytechnique dans diverses spécialités

⁷ Notice d'information, augmentation du capital de 1433millions DA via appel à l'épargne et introduction du titre en bourse, p14.

qui ont été recrutés durant cette année et inscrits pour une formation diplômante en assurance et gestion des risques. Ce suivi est réalisé tout au long de la vie de leurs contrats d'assurance ;

- Le 23 novembre 2016, la CASH a organisé un séminaire international qui porte sur le thème des « Solutions d'assurance innovantes, pour des entreprises en pleine mutation ». Un nombre important de chefs d'entreprises, de cadres de la CASH et d'imminents acteurs du monde de l'assurance et de la réassurance ont participé à cet événement. Plusieurs communications ont été réalisées autour de thématiques d'actualité, animées notamment par des cadres de la CASH ainsi que des experts étrangers, venus partager leur savoir-faire et contribuer à apporter des solutions avantageuses et d'avenir dans le domaine des risques d'entreprises.

De plus, les résultats techniques et financiers de la CASH sont publiés annuellement sur son site officiel. Ainsi que les rapports de gestion et les rapports certifiés du commissariat aux comptes.

b. Alliance assurances

Dans le domaine de l'information et la communication, Alliance assurance a réalisé ce qui suit :

- Location d'espaces publicitaires sur des sites d'informations (TSA, Maghreb Emergent, Aljazair El youm, Algérie Patriotique, El Khabar, El watan, Liberté, Oued Kniss, Le Journal de l'emploi, Dzeriet) ;
- Le 1er Janvier 2016, elle a mis au point un formulaire de déclaration de sinistre automobile sur son site, afin de faciliter la gestion des sinistres pour ses assurés ;
- Ouverture de plus de 80 % de ses agences le samedi pour être plus proche de sa clientèle ;
- Lancement, lors du salon de l'automobile, d'une application mobile sur tablette Android afin de recueillir des informations sur le marché et de suivre le comportement des consommateurs ;
- Mise en place d'une nouvelle application web « GSD » pour la réalisation d'expertises des sinistres à distance, et ce pour minimiser les délais de règlement des sinistres ;
- Amélioration de l'ERP « IRIS » par de nouvelles fonctionnalités tels que :
 - Automatisation des packs de produits ;
 - Création d'un produit MPRH forfaitaire ;
 - Révision du module recouvrement pour permettre de solder les montants des échéanciers par la méthode FIFO ;
 - Automatisation du calcul des recours et application des nouvelles franchises automobiles ;
 - Développement de nouveaux états de sortie pour un meilleur suivi de l'activité technique, du recouvrement ;
 - Introduction des nouveaux taux de TVA et de RC, en vue d'être appliqués le 1er janvier 2017 ;
 - Application d'un contrôle systématique alertant les souscripteurs et leur permettant de détecter et de bloquer toute souscription d'assurance auto avec des numéros de châssis qui existent dans d'autres contrats en cours de validité ;
 - Déclenchement d'une alerte pour les cas de renouvellement des risques ayant subi un avenant de résiliation.

Dans le but de fournir une information pertinente aux actionnaires, Alliance assurances adresse une « lettre aux actionnaires », en version arabe et version française. Cette lettre résume les faits marquants produits, durant l'exercice. De même, elle les informe sur l'ensemble des activités, des performances et des perspectives de la compagnie.

Ainsi, elle publie annuellement les états financiers (bilans et comptes de résultats), le rapport certifié du commissariat au compte, et le rapport du conseil d'administration sur son site officiel.

En outre, la Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse (COSOB) certifie de la satisfaction de la société Alliance assurances, en matière de communication financière. Il s'agit d'organisation de conférences de presse, afin de retracer les activités de l'année, l'évolution du marché, la situation financière et les perspectives de la société, ainsi que la publication des états financiers dans les délais légaux⁸.

c. CAAT

En matière d'information et de communication, la CAAT a organisé, durant l'année 2016, les actions suivantes :

- Organisation de séminaires, ateliers, journées d'études portant sur des thèmes ayant une relation avec le métier ;
- Participation aux foires et expositions;
- Sponsorisation des événements ;
- Réalisation d'interviews ;
- Publication d'articles ;
- Insertions publicitaires de visuels ;
- Consolidation du système d'information et optimisation du mode de communication, et ce concernant le système d'information métier, logiciel de ressources humaines et interconnexion des systèmes et des structures.

d. CAAR

En matière d'information et de communication, les actions parmi lesquels a participé la CAAR, durant l'année 2016, sont les suivantes :

Participation à la Foire Internationale d'Alger (FIA) et célébration de la journée mondiale de l'enfance. En cette occasion, la compagnie a exposé ses produits au public ainsi qu'elle a tenu à rappeler son engagement envers ses assurés et sa volonté à satisfaire leurs exigences tout en participant au développement de l'économie nationale. Cette action a été organisée en partenariat avec l'association « Vouloir » que la CAAR soutienne et sponsorise, d'ailleurs, la compagnie est engagée dans le mécénat et le sponsoring.

1.2.12. Protection des actionnaires

Il existe une association des sociétés d'assurance et de réassurance, nommée Union Algérienne des Sociétés d'Assurance et de Réassurance (UAR), créée en 1995 et agréée par le ministère des finances, le 06 janvier 2014, dont la mission est de protéger les intérêts des membres adhérents, s'agissant des assureurs et réassureurs. Ces derniers doivent obligatoirement, adhérer à l'UAR, conformément aux dispositifs de la loi, notamment,

⁸ Rapport annuel de COSOB 2015, p33-34.

l'Ordonnance n°95/07 du 25 Janvier 1995 relative aux assurances, modifiée et complétée par la loi n° 06/04 du 20 Février 2006⁹. «*Cette association a pour objet de représenter et gérer les intérêts collectifs de ses membres, l'information et la sensibilisation de ses membres et du public*» (article 214, ord. 95-07 modifiée par l'art. 33 L.06-04). Elle est représentée à la commission juridique, à la commission des agréments et à l'assemblée du CNA, et est chargée d'effectuer les missions suivantes¹⁰ :

- La mise en œuvre de la convention d'Indemnisation Directe des Assurés (convention IDA) ;
- La mise en place de la convention de marché risques catastrophes naturelles ;
- L'accomplissement du fichier national des conducteurs ;
- L'introduction de l'actuariat dans le secteur des assurances, la formation d'actuaire, etc. ;
- Représentation et gestion des intérêts communs des membres ;
- Sensibilisation des adhérents et du public.

Par ailleurs, l'association est chargée des questions relatives à l'exercice de la profession, à veiller aux pratiques saines de la concurrence et pouvoir suggérer à la CSA des sanctions à l'égard de ses membres.

1.3. Discussion des résultats

Les résultats de cette analyse sont synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau 35 : synthèse des résultats de la recherche

Sociétés	Alliance assurances	CASH assurances	CAAR	CAAT
Propriété du capital	Concentrée	Capitaux publics	Capitaux publics	Capitaux publics
Protection des actionnaires	Oui	Oui	Oui	Oui
Pouvoir des actionnaires minoritaires	/	/	/	/
Structure de la direction	Moniste	Moniste	Moniste	Moniste
Administrateurs exécutifs/non exécutifs	Oui	Non	/	/
Marché boursier	Peu actif (cotée)	Peu actif (non cotée)	Peu actif (non cotée)	Peu actif (non cotée)
Prises de contrôle	/	/	/	/
Relation avec les banques	Forte	Forte	Forte	Forte
Niveau d'endettement	Peu endettée	Peu endettée	Peu endettée	Peu endettée
Concentration des créances	Homogènes	Homogènes	Homogènes	Homogènes
La rémunération	Fixe	Fixe	Fixe	Fixe
Influence des employés	Non	Non	Non	Non
Holdings/l'actionnariat de l'État/ propriété familiale	Non	Actionnariat de l'Etat	Actionnariat de l'Etat	Actionnariat de l'Etat
Transparence/fiabilité de l'information	Oui	Oui	Oui	Oui

Source: conception de l'auteur.

Oui : elle existe.

Non : elle n'existe pas.

/ : N'est pas mentionnée.

- Il n'existe qu'une seule variable qui correspond avec le système anglo-saxon, celle de la structure de direction moniste. Néanmoins, ce système est orienté vers les marchés financiers, c.-à-d il repose sur un mode de financement externe, basé sur les marchés financiers. Ces derniers représentent un mécanisme de contrôle important. Or, le marché

⁹ Le site officiel de l'UAR : <http://www.uar.dz/presentation-de-luar/> consulté le 19/09/17

¹⁰ Guide des assurances en Algérie, op.cit, p29-30.

financier, en Algérie, est peu actif. En conséquence, le système de gouvernance ne peut être celui-ci.

- Il existe plusieurs variables concordant avec le système germano-nippon, telles que la concentration du capital, la relation avec les banques, la concentration des créances et le mode de rémunération. Or, ce système repose sur le mode de financement externe (les banques) où le niveau d'endettement est élevé, tandis que les sociétés étudiées sont peu endettées et leur mode de financement est interne, par conséquent, le système de GE ne peut être celui-ci.
- La plupart des variables répondent à celles du système latin, en relevant certaines insuffisances, comme, par exemple, la présence des banques, en tant qu'actionnaires importants et l'influence des employés, inexistante, et ce, en ce qui concerne les quatre sociétés.

Par conséquent, il peut être déduit que le système de gouvernance d'entreprise des sociétés CASH assurance, Alliance assurance, CAAR et CAAT se rapproche du système intermédiaire.

2. Le processus de gestion des risques

Dans cette phase, l'étude est réalisée à travers une approche qualitative, des entretiens de type semi-directif ont été menés dans le cadre de cette recherche. Une grille d'entretien est préparée, préalablement, pour orienter les personnes interrogées.

Les entretiens ont été réalisés avec des directeurs/chefs d'agence des sociétés d'assurance, ayant fait l'objet d'analyse financière ci-avant. L'objectif de cette étude est de comparer la démarche de ces sociétés avec les référentiels internationaux, principalement Solvabilité II et COSO II, en ce qui concerne la gestion des risques assurantiels.

Au départ, les directions générales ont été sollicitées pour réaliser ces entretiens, celles-ci n'ont pas pu donner suite à cet appel. Ensuite, l'étude a été orientée vers les agences locales. Sept sociétés ont été contactées au niveau de Mostaganem, cependant, seulement quatre d'entre elles ont pu contribuer à cette recherche.

2.1. Méthodologie de recherche

2.1.1. Echantillon d'étude

L'échantillon représente les sociétés d'assurance ayant fait l'objet d'analyse dans le volet précédent, précisément, leurs agences situées au niveau de la wilaya de Mostaganem. L'entretien a été effectué avec les directeurs/chefs de ces agences, étant donné que ceux-ci sont responsables de la gestion de leurs agences, et ont une relation directe avec les directions régionales et les directions générales de leurs entreprises. L'échantillon regroupe les entités suivantes :

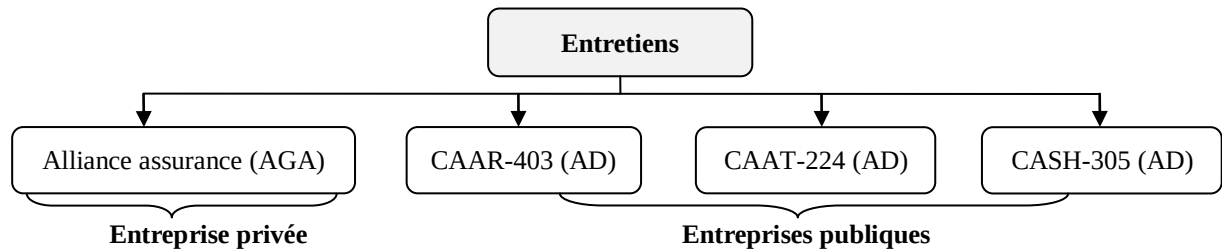
- L'agence CAAR (403), l'étude est effectuée avec le directeur d'agence ;
- L'agence Cash (305), l'étude est effectuée avec le directeur d'agence ;
- L'agence CAAT (224), l'étude est effectuée avec le directeur d'agence ;
- Alliance assurances (AGA Bouabdellah), l'étude est effectuée avec le chef d'agence¹¹.

¹¹ Au niveau des compagnies d'assurance publiques, il existe des directeurs d'agence, cependant, pour les compagnies d'assurance privées, il existe des chefs d'agence.

2.1.2. Mode de recueil des données primaires

Le motif pour lequel l'entretien semi-directif a été choisi, est le nombre faible des Interviewés, en conséquence, les entretiens sont réalisés avec les directeurs/chefs d'agences, face à face au lieu d'un questionnaire rédigé, afin d'écarter le risque du non retour. Les entretiens se sont déroulés dans les bureaux des personnes interrogées, durant la période allant d'Août à octobre 2018. Les entretiens se sont déroulés en une durée moyenne allant entre 1 heure à 1 heure et 10 minutes. De plus, l'entretien permet une meilleure obtention de l'information, comme il offre plus d'opportunités à l'interviewé pour s'exprimer sur le sujet, par rapport aux questionnaires où les réponses sont moyennement limitées. La figure 38 illustre les entreprises qui représentent l'échantillon de cette étude :

Figure 38 : échantillon de la recherche



Source: conception de l'auteur

2.1.3. Caractéristiques descriptives des entreprises étudiées

Les quatre sociétés représentant l'échantillon de cette étude exercent les opérations d'assurances dommages. L'échantillon varie entre entreprise privée et entreprise publique, ainsi qu'entre AGA et agence directe.

Tableau 36 : Caractéristiques descriptives des entreprises étudiées

Entreprises	CAAR	CASH assurances	CAAT	Alliance assurances
Opérations d'assurance exercées	Assurances dommages	Assurances dommages	Assurances dommages	Assurances dommages
Forme juridique	Société par actions (publique)	Société par actions (publique)	Société par actions (publique)	Société par actions (privée)
Nom de la personne interrogée	(A)	(B)	(C)	(D)
Fonction de la personne interrogée	Directeur d'agence	Directeur d'agence	Directeur d'agence	Chef d'agence (AGA)
Date et durée de l'entretien	Date de l'entretien : 24 septembre 2018 Durée de l'entretien : 14h à 15h	Date de l'entretien : 11 octobre 2018 Durée de l'entretien : 10h50min à 11h35min	Date de l'entretien : 04 octobre 2018 Durée de l'entretien : 9h41min à 10h37min	Date de l'entretien : 19 septembre 2018 Durée de l'entretien : 14hmin à 15h40min

Source : conception de l'auteur

2.1.4. Le guide d'entretien

Il s'agit de l'ensemble des thèmes qui seront abordés avec l'interlocuteur lors de l'entretien. A partir de ces thèmes, les questions seront posées. Le guide d'entretien est construit, au préalable, et vise à mieux répondre à la problématique. Il regroupe les différents points clés de l'entretien et les principales questions, cependant, l'interviewer peut poser des questions qui n'ont pas été rédigées dans le guide d'entretien, mais se poseront pendant la discussion avec l'interviewé. En outre, le guide peut être modifié et amélioré en fonction du déroulement des entretiens. L'entretien se réalise en trois phases :

a. Début de l'entretien

- Présentation de l'interviewer, i.e. la personne qui réalise l'entretien semi-directif ;
- Présenter le motif de réalisation de cet entretien :
 - Présenter le domaine de recherche
 - Présenter le thème de recherche
- Argumenter sur le choix de l'entreprise, objet de l'entretien semi-directif ;
- Demander à la personne interrogée la fonction occupée au sein de l'entreprise et des informations générales sur l'entreprise.

b. Déroulement de l'entretien

L'entretien aborde quatre thèmes principaux :

- Principes de Solvabilité II, ce thème traite cinq questions relatives aux principes de Solvabilité abordés dans la partie théorique ;
- Les fonctions de Solvabilité II, ce thème traite dix questions relatives aux fonctions de solvabilité II vues en amont ;
- Les composantes de COSO II, ce thème traite treize questions relatives aux composantes du cadre de référence COSO II.

c. Fin de l'entretien

Remercier l'interviewé et l'informer que les résultats de l'étude empirique lui seront transmis après l'achèvement du présent travail. Le tableau suivant présente le guide d'entretien :

Tableau 37 : guide de l'entretien

Thèmes		Questions de relance
Principes de solvabilité II		Répartition des responsabilités
		Contrôle des responsabilités
		Répartition des fonctions en correspondance à la taille de l'entreprise
		Formalisation des fonctions
		Le rôle de la CSA
Outils de solvabilité II		Fréquence du calcul de la MS
		Le niveau du MS déclencheur de risque
		- L'application de CSR et MCR - Leur caractère obligatoire
Les fonctions de GE selon solvabilité II	Fonction actuarielle	La relation de l'entreprise avec l'actuariat
	Fonction du contrôle interne	Le rapport de l'audit interne et son avis sur le contrôle interne
	La fonction de gestion des risques	- Couverture de la souscription - Couverture du provisionnement - Prise en charge du risque opérationnel - Prise en charge du risque de liquidité - Evaluation interne de solvabilité
Les composantes de COSO II	Environnement	- Qualifications du personnel - Juger le circuit du reporting
	Fixation des objectifs	L'appétence du risque dans les objectifs de l'entreprise
	Identification des risques	- Identification des risques relative aux objectifs - Les méthodes d'identification des risques
	Evaluation des risques	- Le risque inhérent et le risque résiduel - Méthodes d'évaluation des risques
	Traitement des risques	- Les principaux risques - Traitement de chacun des risques
	Information et communication	- Informé le personnel sur le processus de gestion des risques - Utilisation du SIGR
	Pilotage	autoévaluation du processus de gestion des risques/appel à l'audit interne/ appel à l'audit externe

Source : conception de l'auteure

2.1.5. Analyse des données

L'analyse des données a été effectuée à l'aide du logiciel Excel, les réponses des interviewés sont comparées aux caractéristiques à la directive de Solvabilité II et le cadre de référence COSO II, dans l'intention de déduire le modèle approprié aux sociétés d'assurances. A partir des thèmes abordés, des mots-clés ont été créés. Ensuite, les données sont introduites dans le logiciel Excel pour présenter des graphes traduisant la conformité ou non des entreprises aux référentiels.

2.2. Résultats des entretiens

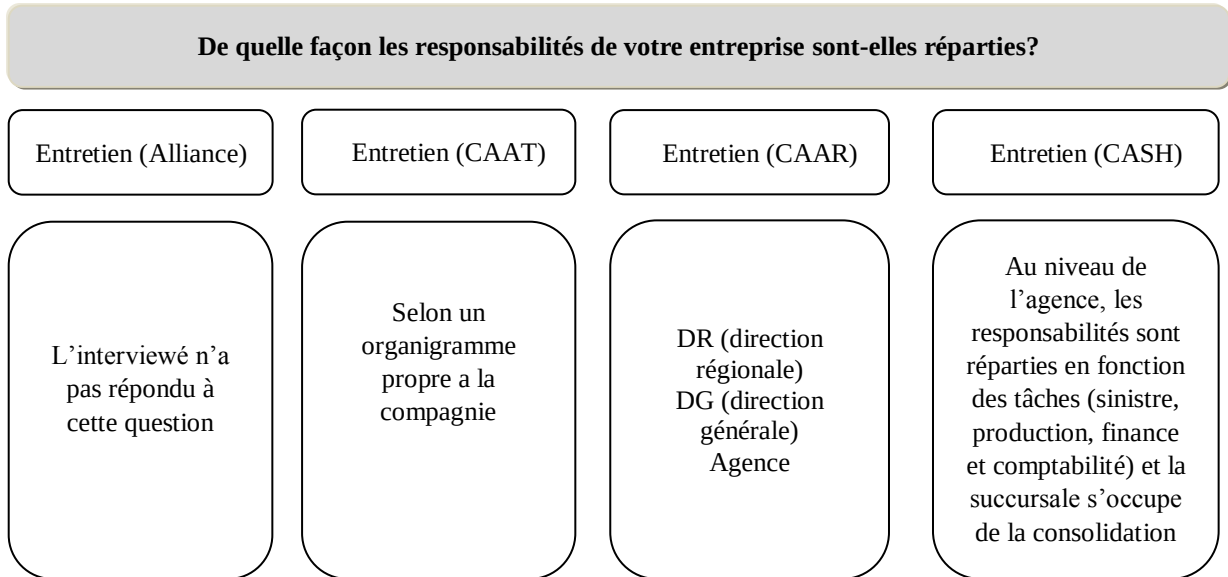
L'analyse des entretiens est effectuée en fonction des thèmes abordés dans le guide de l'entretien.

2.2.1. Les principes de Solvabilité II

a. Principe d'efficacité, santé et prudence

La figure suivante présente la première question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

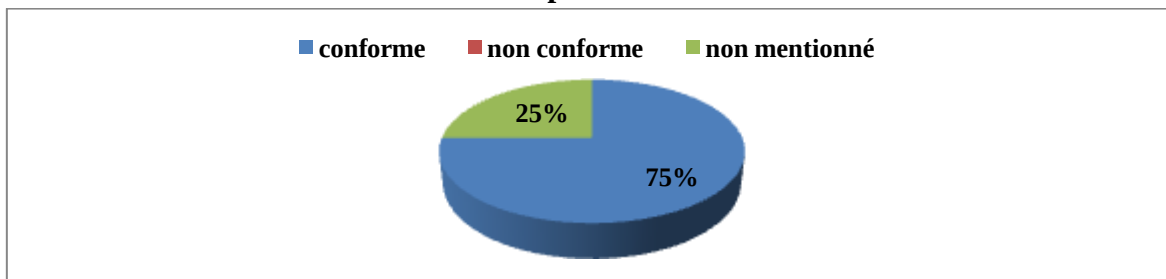
Figure 39 : question n°1



Source: conception de l'auteur

La figure 40 montre la conformité, des sociétés étudiées, à ce principe :

Figure 40 : conformité des sociétés étudiées au principe de répartition des responsabilités

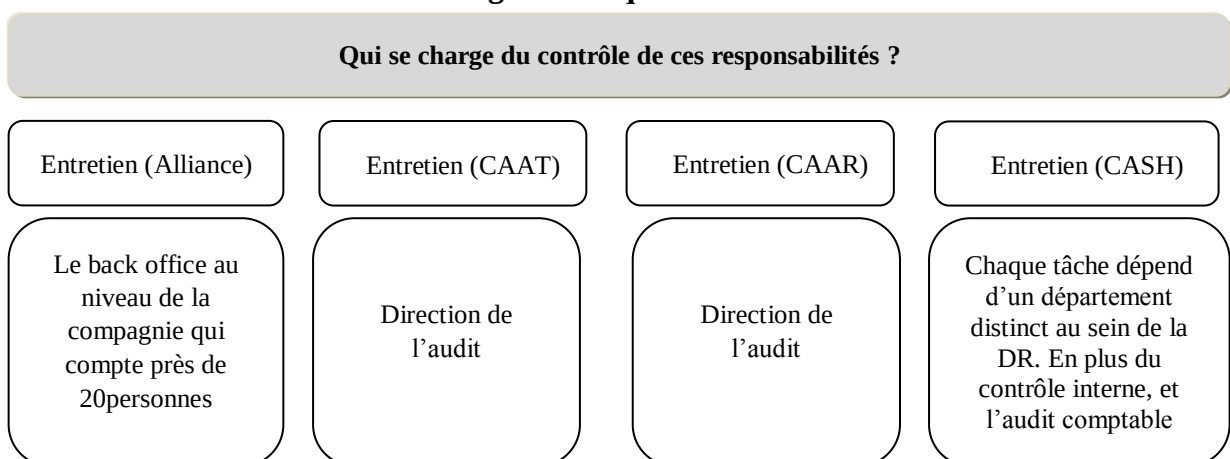


Source: conception de l'auteur à l'aide du logiciel Excel

Les sociétés étudiées sont conformes au principe (CASH, CAAT, CAAR) d'efficacité, santé et prudence. Sachant que la personne interrogée (D) n'a pas répondu à cette question.

La figure suivante présente la deuxième question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

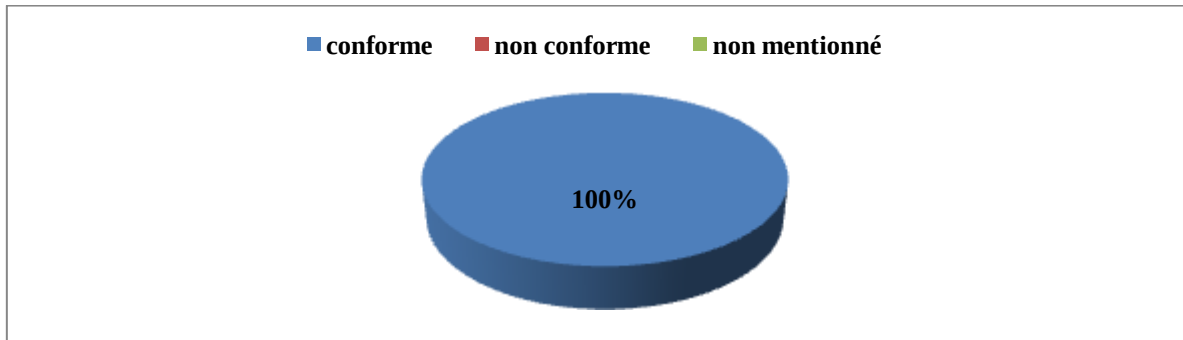
Figure 41 : question n°2



Source: conception de l'auteur

La figure 42 montre la conformité, des sociétés étudiées, à ce principe :

Figure 42 : conformité des sociétés étudiées au principe de contrôle des responsabilités



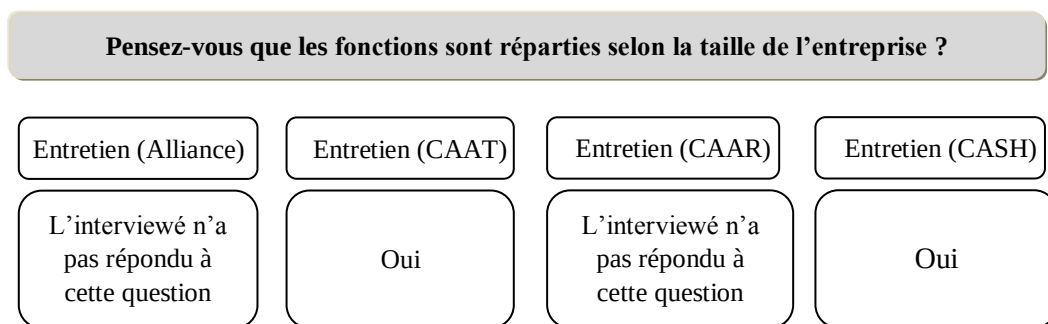
Source: conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

La totalité des sociétés sont conformes à ce principe puisqu'il y a une séparation entre l'exécution de la fonction et son contrôle.

b. Principe de proportionnalité

La figure suivante présente la troisième question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

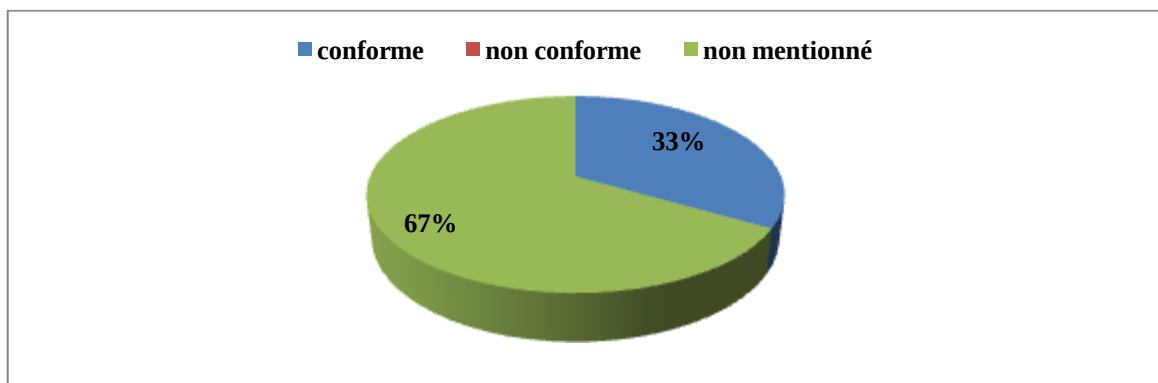
Figure 43 : question n°3



Source: conception de l'auteure

La figure 44 montre la conformité, des sociétés étudiées, à ce principe :

Figure 44 : conformité des sociétés étudiées au principe de proportionnalité



Source: conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

CAAT et CASH sont conformes au principe de proportionnalité quant aux personnes D et A, elles n'ont pas répondu à la question.

De plus, l'interviewé (B) déclare que la CASH utilise une technique de notation pour ses agences, elle les classe selon trois catégories A, B, C. Plus le chiffre d'affaire réalisé par l'agence augmente, plus l'agence obtient une note supérieure. Cette dernière lui permettra d'élargir ses tâches et par conséquent sa taille, l'agence (305) est classée dans la catégorie B.

c. Principe de formalisation

La figure suivante présente la quatrième question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

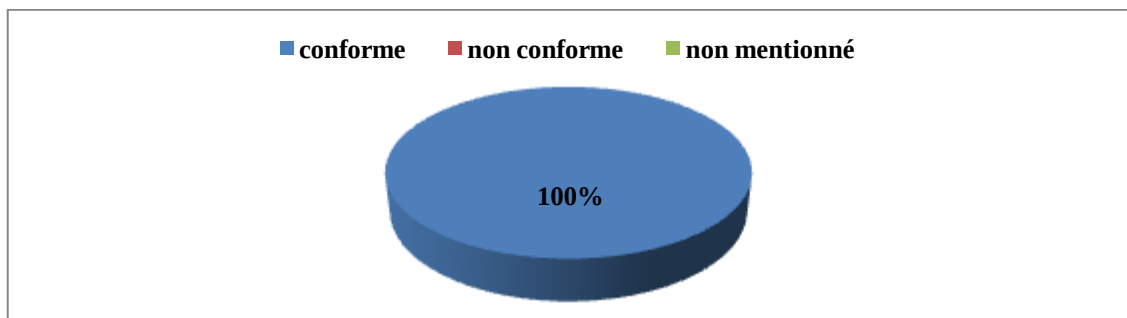
Figure 45 : question n°4

Est-ce que les fonctions de l'entreprise sont formalisées dans les textes réglementaires, les statuts de l'entreprise ou règlements intérieurs ?			
Entretien (Alliance)	Entretien (CAAT)	Entretien (CAAR)	Entretien (CASH)
Oui Règlement intérieur	Oui Dans les trois	Règlement intérieur	Oui Règlement intérieur

Source: conception de l'auteur

La figure 46 montre la conformité, des sociétés étudiées, à ce principe :

Figure 46 : conformité des sociétés étudiées au principe de formalisation



Source: conception de l'auteur à l'aide du logiciel Excel

Le trois quart des sociétés sont conformes au principe de formalisation puisque les interviewés (A), (B) et (D) ont répondu que les responsabilités sont formalisées dans les règlements intérieurs, tandis que l'interviewé (C) a répondu que les responsabilités sont formalisées dans les textes législatifs et les textes réglementaires, les statuts de l'entreprise et règlements intérieurs.

d. Principe de contrôle

La figure suivante présente la cinquième question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

Figure 47 : question n°5

Que pensez-vous du rôle exercé par le CSA ?			
Entretien (Alliance)	Entretien (CAAT)	Entretien (CAAR)	Entretien (CASH)
L'interviewé n'a pas répondu à cette question	L'interviewé n'a pas répondu à cette question	L'interviewé n'a pas répondu à cette question	L'interviewé n'a pas répondu à cette question

Source: conception de l'auteur

Les personnes interrogées n'ont pas répondu à cette question puisqu'elles ignorent l'existence de cet organisme.

« J'ignore. Nous avons rien avoir avec le CSA. Nous opérons seulement avec l'UAR » (C)

2.2.1. Fonctions de solvabilité II

a. Fonction actuarielle

La figure suivante présente la sixième question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

Figure 48 : question n°6

Quelle est la relation de votre entreprise avec la fonction de l'actuariat ?			
Entretien (Alliance)	Entretien (CAAT)	Entretien (CAAR)	Entretien (CASH)
L'interviewé n'a pas répondu à cette question	Nous rencontrons les actuaires lors des séminaires	L'interviewé n'a pas répondu à cette question	L'interviewé n'a pas répondu à cette question

Source: conception de l'auteur

Seule la personne (D) a répondu à la question en déclarant: « L'agence représente l'information qui remonte à la direction régionale et cette dernière transmet l'information à la DG »

b. Fonction de l'audit interne

La figure suivante présente la septième question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

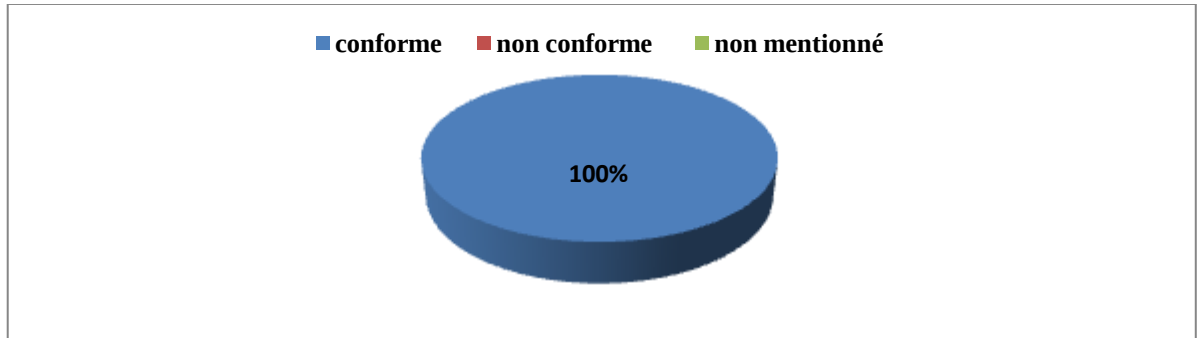
Figure 49 : question n°7

Est-ce que le rapport de l'audit interne émet un avis sur le système de contrôle interne ?			
Entretien (Alliance)	Entretien (CAAT)	Entretien (CAAR)	Entretien (CASH)
Oui	Oui	Oui	Oui

Source: conception de l'auteur

La figure ci-dessous illustre la conformité ou non des entreprises étudiées à la fonction de l'audit interne, régie par la directive de Solvabilité II.

Figure 50 : conformité à la fonction de l'audit interne



Source: conception de l'auteur à l'aide du logiciel Excel

Les rapports d'audit des sociétés émettent un avis sur le contrôle interne. En conséquence, les sociétés sont conformes à cette fonction.

c. Fonction du contrôle interne

La figure suivante présente la huitième question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

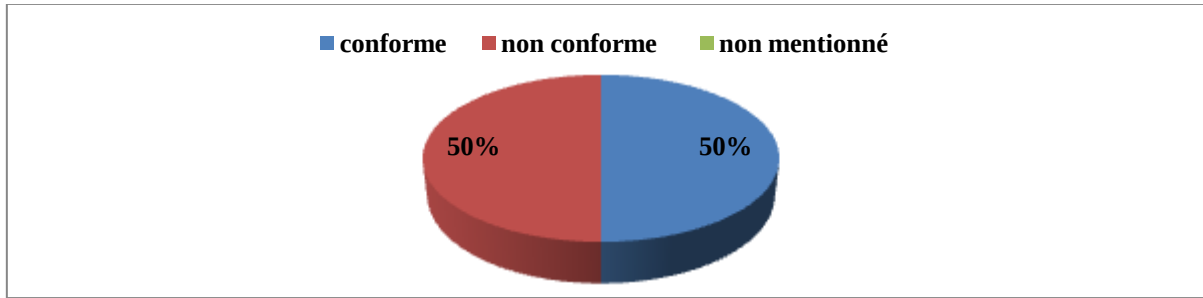
Figure 51: question n°8

Le contrôle interne dépend-il du conseil d'administration ?			
Entretien (Alliance)	Entretien (CAAT)	Entretien (CAAR)	Entretien (CASH)
Non	Non	Oui	Oui

Source: conception de l'auteur

La figure ci-dessous illustre la conformité ou non des entreprises étudiées à la fonction de contrôle interne régie par la directive de Solvabilité II.

Figure 52 : conformité à la fonction de contrôle interne



Source: conception de l'auteure en fonction du logiciel Excel

Deux des interviewés (C et D) ont répondu que le contrôle interne ne dépend pas du conseil d'administration. L'interviewé (D) ajoute ce qui suit : « *en cas de fraude, il faut alerter le CA dans les 48 heures* ». Tandis que les deux autres (A et B) confirment que le contrôle interne dépend du conseil d'administration. En conséquence, les entreprises CAAT et Alliance sont conformes à la directive de Solvabilité concernant le contrôle interne. Tandis que les deux autres (CAAR et CASH) ne le sont pas.

d. La fonction de gestion des risques

La figure suivante présente la neuvième question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

• Couverture de la souscription :

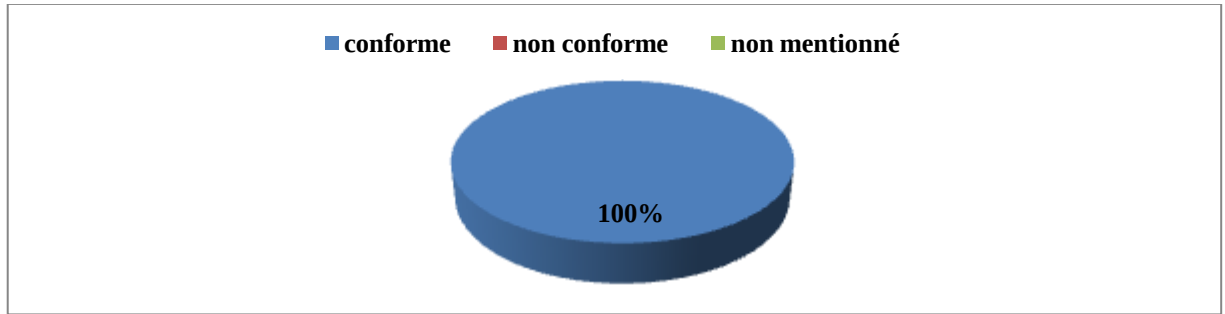
Figure 53 : question n°9

Comment la gestion des risques couvre-t-elle la souscription au sein de votre entreprise ?			
Entretien (Alliance)	Entretien (CAAT)	Entretien (CAAR)	Entretien (CASH)
Limitée en fonction de chaque risque Ex : 500 000 DA pour risque incendie. En cas où le coût du risque dépasse les 500 000 DA, l'AGA fait appel à la DR pour avoir l'accord de souscription (sur place)	Ex : en RD avant de démarcher le client, il faut faire une étude sur le risque ensuite le calculer pour pouvoir le prendre en charge	Suivant l'ampleur du risque	Oui Cela diffère selon chaque branche d'assurance. L'entreprise procède à une évaluation du risque, au préalable, et à long terme afin de déterminer la décision d'assurer avec surprime ou de refuser d'assurer

Source: conception de l'auteure

La figure ci-dessous traite la conformité ou non des entreprises étudiées à la couverture de la souscription par le processus de gestion des risques.

Figure 54 : conformité à la couverture de la souscription



Source: conception de l'auteur à l'aide du logiciel Excel

Le processus de gestion des entreprises étudiées couvre la souscription. Par conséquent, la fonction des sociétés est conforme à la directive de solvabilité II sur la couverture de la souscription.

- **Couverture du provisionnement**

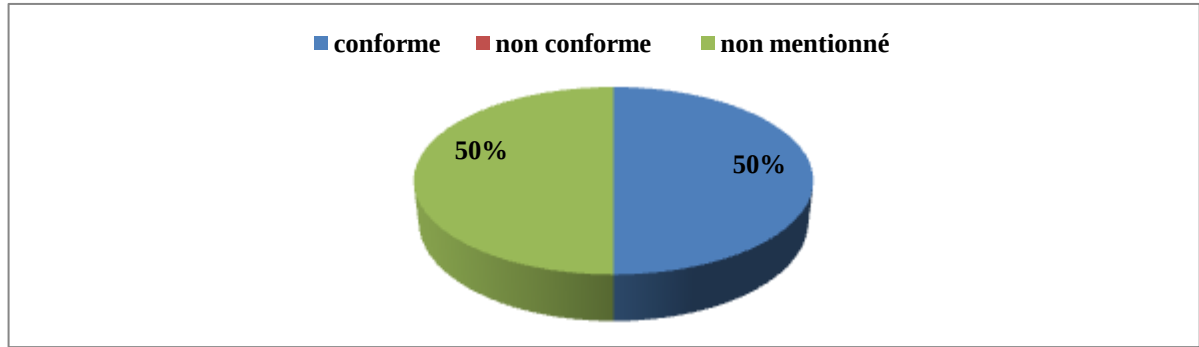
La figure suivante présente la dixième question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

Figure 55 : question n°10

Comment la gestion des risques couvre-t-elle le provisionnement au sein de votre entreprise ?			
Entretien (Alliance)	Entretien (CAAT)	Entretien (CAAR)	Entretien (CASH)
L'interviewé n'a pas répondu à cette question	Lorsque le client déclare avoir eu un sinistre, nous procédons à une estimation du coût du sinistre (prévision), après avoir reçu le rapport d'expertise, nous procéderons à la détermination de la provision.	Rapport d'expertise	L'interviewé n'a pas répondu à cette question

Source: conception de l'auteur

La figure 56 traite la conformité ou non des entreprises étudiées à la couverture du provisionnement par le processus de gestion des risques.

Figure 56: conformité à la couverture du provisionnement


Source: conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

Deux des quatre entreprises ont un processus de gestion des risques (CAAT, CAAR) qui couvre le provisionnement. Sachant que les personnes (D et B) n'ont pas répondu à la question. L'interviewé déclare que l'agence n'est pas chargée de la dotation des provisions.

• La couverture du risque opérationnel

La figure suivante présente la onzième question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

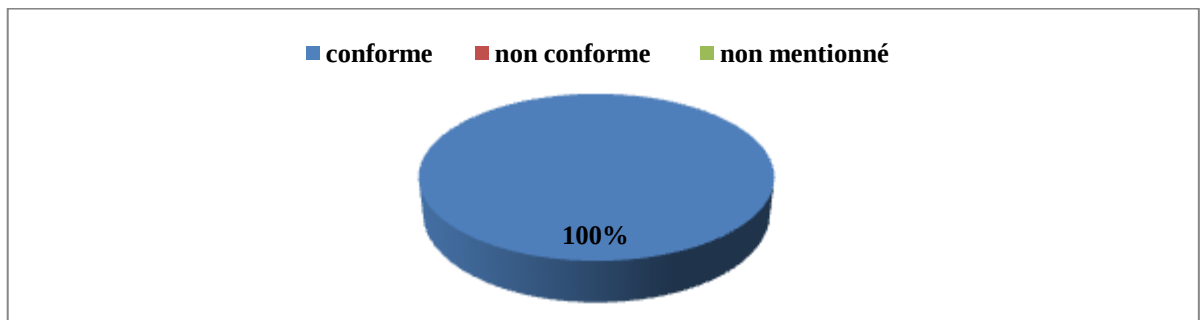
Figure 57 : question n°11

Comment prenez-vous en charge le risque opérationnel ?			
Entretien (Alliance)	Entretien (CAAT)	Entretien (CAAR)	Entretien (CASH)
C'est au niveau de la DR	Nous n'avons jamais rencontré de risque opérationnel au niveau de l'agence.	Suivant la couverture du contrat d'assurance	En cas d'erreur de saisie dans la production, on envoie une fiche d'intervention au département lié à la branche d'assurance concernée au niveau de la DR, qui l'a transmet au département informatique, ce dernier répare l'erreur et transmet l'information à l'agence. Ceci peut se faire sur place ou peut prendre quelque (15 jours environ)

Source: conception de l'auteure

La figure ci-dessous traite la conformité ou non des entreprises étudiées à la couverture du risque opérationnel par le processus de gestion des risques.

Figure 58 : conformité à la couverture du risque opérationnel



Source: conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

Les sociétés possèdent un processus de gestion des risques qui couvre le risque opérationnel. La personne (C) déclare n'avoir jamais rencontré ce type de risque. La personne (D) déclare qu'en cas où le risque opérationnel prend la forme d'une erreur de saisie dans la production, la procédure peut s'effectuer sur place, c.-à-d. lors de la souscription, si le chargé de clientèle s'aperçoit de l'erreur sur le coup. Sinon, la procédure prendra une quinzaine de jours et l'agence devra avertir son assuré. Dans certains cas, ceci entraîne une erreur dans l'évaluation du risque, et l'assuré sera soit remboursé, en cas de surestimation de la prime, sinon, il devra payer la différence, dans le cas où la prime a été sous-estimée. Ceci induit l'insatisfaction de l'assuré.

- **La couverture du risque de liquidité**

La figure suivante présente la douzième question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

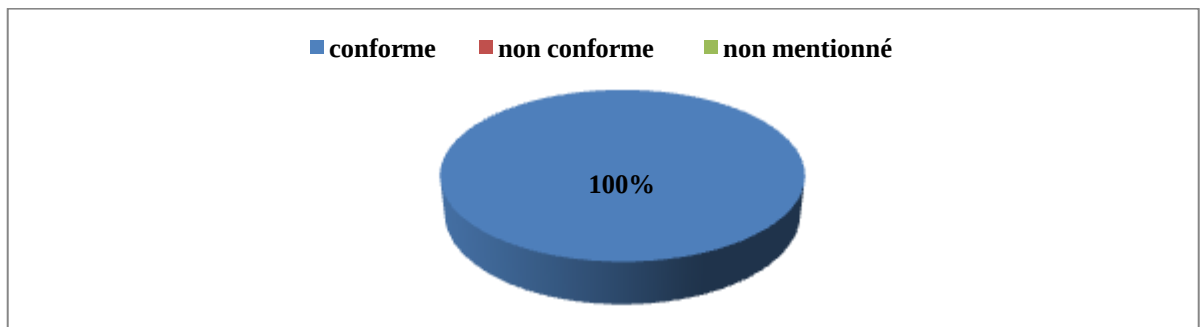
Figure 59 : question n°12

Comment la gestion des risques couvre-t-elle le risque de liquidité au sein de votre entreprise ?			
Entretien (Alliance)	Entretien (CAAT)	Entretien (CAAR)	Entretien (CASH)
Appel de fonds auprès de l'entreprise en cas où le coût du sinistre dépasse le total des primes	Nous n'avons jamais rencontré de risque de liquidité puisque nous faisons un versement quotidien après chaque solde	Suivant les conditions de couverture du contrat d'assurance	C'est rare. Parfois, la DR ordonne aux succursales de lui faire des versements pour régler un sinistre. La succursale se charge d'avertir les agences

Source: conception de l'auteure

La figure 60 traite la conformité ou non des entreprises étudiées à la couverture du risque de liquidité par le processus de gestion des risques.

Figure 60 : conformité à la couverture du risque de liquidité



Source: conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

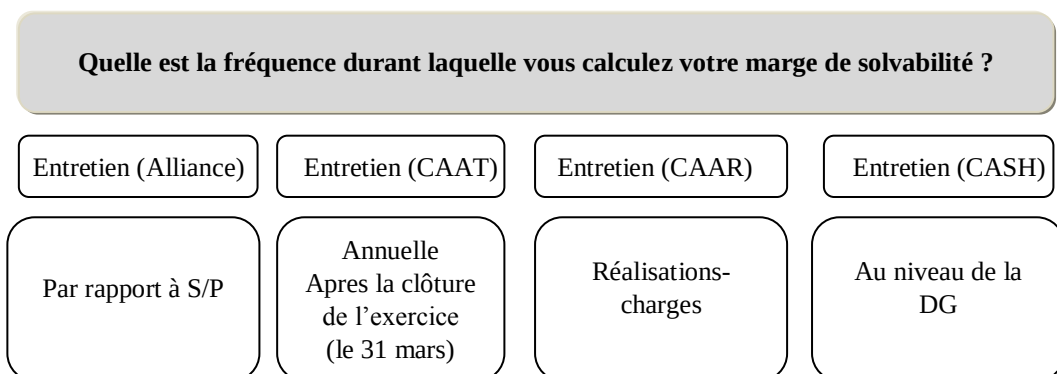
Trois des quatre entreprises sont conformes avec cette fonction, i.e. leur processus de gestion des risques couvre le risque de liquidité, d'ailleurs, l'interviewé (C) déclare n'avoir jamais rencontré de risque de liquidité au sein de son agence, ce qui reflète l'efficacité du processus de risk management de l'entreprise. L'interviewé (B) précise que ce risque est d'une fréquence très rare, étant donné que le paiement de la prime s'effectue lors de la conclusion de la police, cependant, le risque de liquidité peut se réaliser dans le service sinistre. L'interviewé (D) précise que « l'AGA n'a qu'un seul compte. L'AGD (agent général direct) et l'AGP (agent général principal) possèdent deux comptes : compte de recettes, compte de dépenses ».

Dans le rapport de gestion de la CASH, il est mentionné que l'entreprise a diversifié ses placements en vue de gérer son risque de trésorerie.

• Évaluation interne de la solvabilité

La figure suivante présente la treizième question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

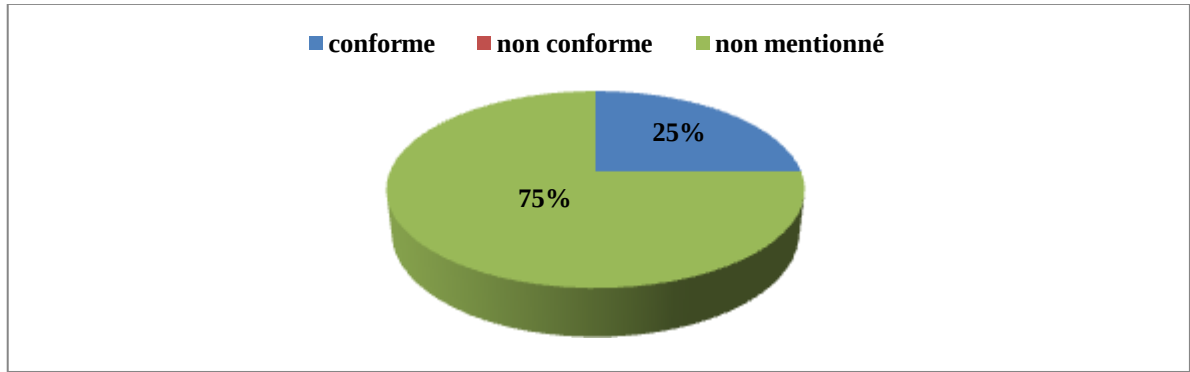
Figure 61 : question n°13



Source: conception de l'auteure

La figure 61 montre l'adoption de cet outil par les sociétés étudiées :

Figure 62 : adoption des sociétés étudiées de l'outil de MS

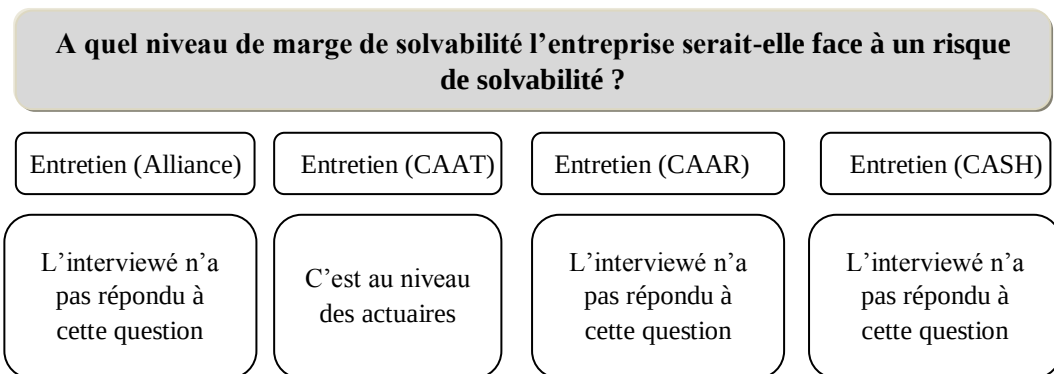


Source: conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

Seule la personne (C) a répondu à la question, en conséquence, l'entreprise CAAT utilise cet outil et calcule sa MS, annuellement, lors de la clôture de l'exercice. Toutefois, même si les interviewés (A) et (D) ignorent la fréquence à laquelle se calcule la MS, ils ont confirmé l'utilisation de cet outil par leur entreprise. Le calcul du MS est obligatoire pour toute compagnie d'assurance et/ou de réassurance et est régi par le code algérien des assurances.

La figure suivante présente la quatorzième question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

Figure 63 : question n°14



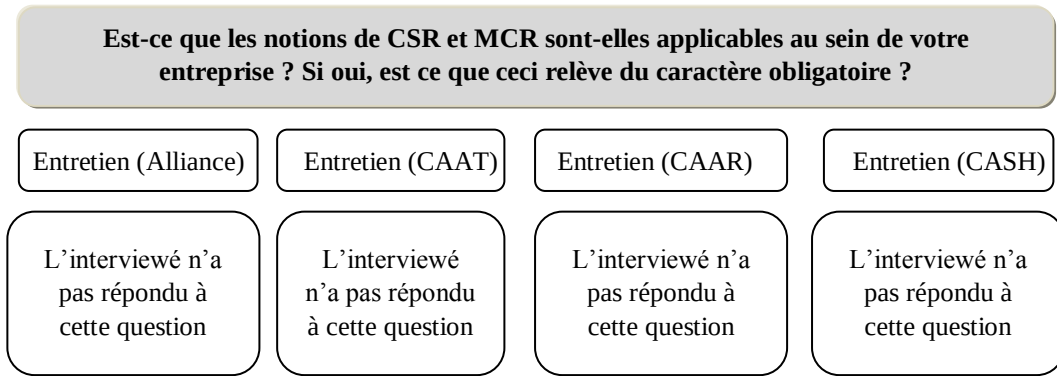
Source: conception de l'auteure

Trois interviewés n'ont pas répondu à cette question, en expliquant que la nature de leur poste n'est pas concernée par cette information. L'interviewé (C) explique que cette tâche relève de celle des actuaires.

A ce titre, le code algérien des assurances (art.4 du décret exécutif n°13-115 du 28 mars 2013) recommande un taux de MS au moins égal à 15% du montant des provisions techniques, pour les compagnies d'assurance exerçant les opérations d'assurance dommages. Ainsi qu'il doit être au minimum égal à 20% des primes émises et/ou acceptées, nettes de taxes et d'annulations. Dans le cas où le taux passe en dessous de ces taux, la compagnie aura un délai de six mois pour rétablir sa situation, soit par une augmentation de capital ou fonds d'établissement, soit par le dépôt d'une caution au trésor public.

La figure suivante présente la quinzième question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

Figure 64: question n°15



Source: conception de l'auteur

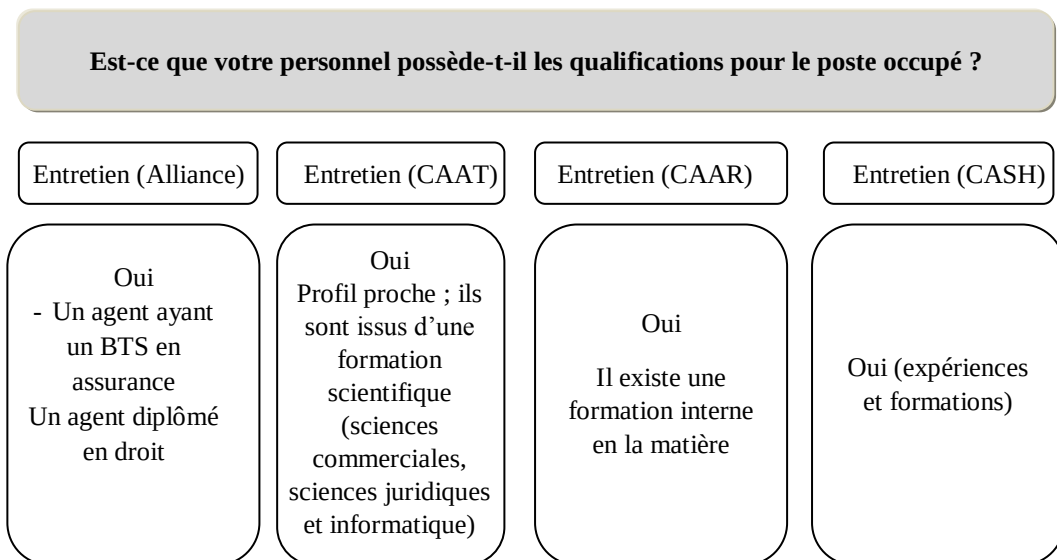
Les quatre interviewés n'ont pas répondu à la question. L'interviewé (C) déclare que ces informations sont centralisées au niveau de la direction générale.

2.2.3. Les composantes de COSO II

a. Environnement

La figure suivante présente la seizième question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

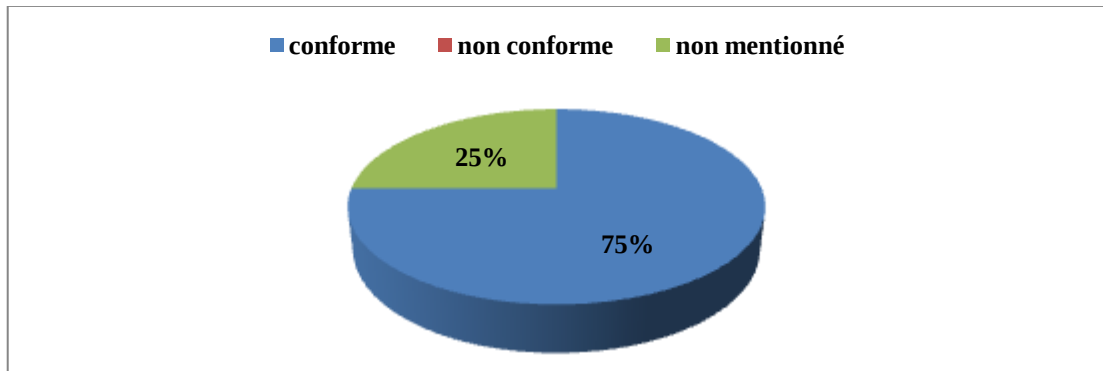
Figure 65: question n°16



Source: conception de l'auteur

La figure 66 illustre la conformité des sociétés avec cette composante.

Figure 66: conformité des sociétés à l'engagement des compétences



Source: conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

Les interviewés ont répondu tous « oui » à la question, toutefois, le personnel engagé ne possède pas les acquis dans le domaine des assurances, hormis un seul agent au sein de Alliance assurance (BTS en assurance) et un autre au sein de la CAAR (licence en banque et assurance). Selon l'interviewé (C), le personnel possède des « *profils proches* » (diplômés en droit, diplômés en sciences de gestion, etc.). L'interviewé (A) ajoute que le personnel suit des formations interne de perfectionnement. L'interviewé (B) précise qu'en cas où le personnel veut changer de service, il est soumis à une fiche d'évaluation, ce sont des formations de perfectionnement appelées « CASH skills ». De plus, la CASH a recruté 10 ingénieurs nouvellement diplômés de l'école nationale polytechnique, dans diverses spécialités et les a inscrit à une formation en assurance et gestion des risques dans un institut en Tunisie. La CASH leur a fait signer une charte de fidélité les interdisant d'exercer dans d'autres compagnies d'assurance hormis la CASH, et ce même s'ils quitteraient l'entreprise.

La figure suivante présente la 17^e question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

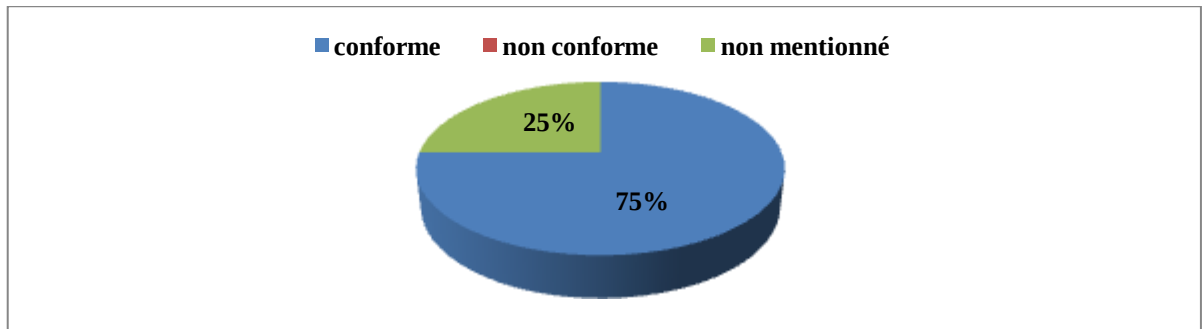
Figure 67 : question n°17

Comment la gestion des risques couvre-t-elle la souscription au sein de votre entreprise ?			
Entretien (Alliance)	Entretien (CAAT)	Entretien (CAAR)	Entretien (CASH)
« Serré » Mensuel : avant le 10 de chaque mois l'AGA est tenu d'envoyer à la DR la situation financière de l'agence. La DR transmettra ceci à la DG Le cas échéant, le logiciel (logiciel d'assurance) sera bloqué	Nous avons un système d'information (CERIS) qui apporte la logistique nécessaire	L'interviewé n'a pas répondu à cette question	Moyen On communique avec la DR par e-mail pour lui transmettre les situations relative à l'agence, mensuellement, à des dates fixes, qui diffère selon chaque département, ou lorsque la DG le juge nécessaire

Source: conception de l'auteure

La figure 68 illustre la conformité des sociétés avec cette composante.

Figure 68: conformité des sociétés au circuit de repoting



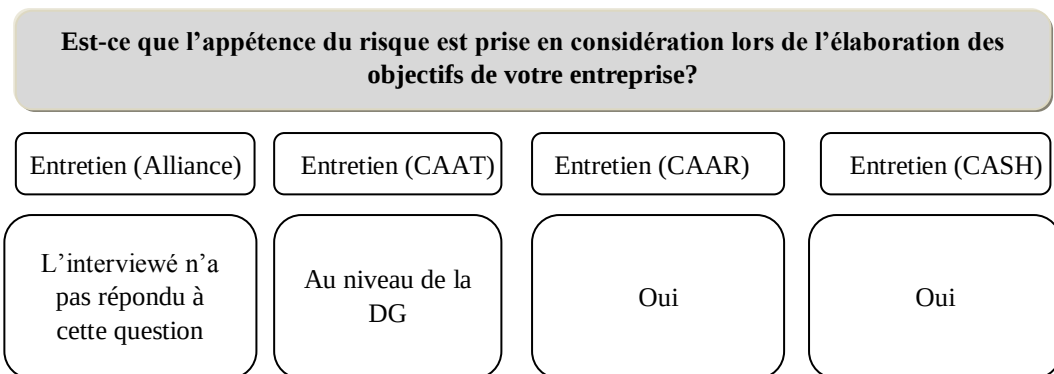
Source: conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

Le trois quart des sociétés ont l'obligation de rendre compte à la direction générale, ainsi, les sociétés sont conformes à Solvabilité II concernant le circuit du reporting, sachant que l'interviewé (A) n'a pas répondu à la question.

b. Fixation des objectifs

La figure suivante présente la 18^e question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

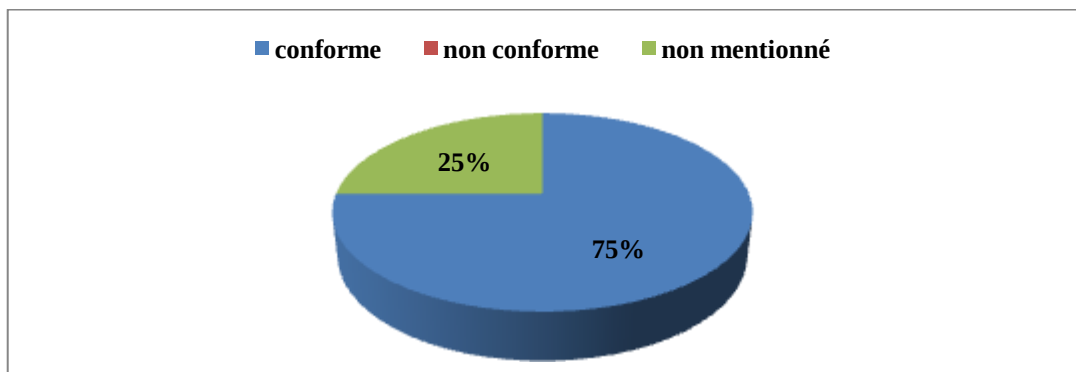
Figure 69: question n°18



Source: conception de l'auteure

La figure 70 illustre la conformité des sociétés avec cette composante.

Figure 70: conformité des sociétés à la fixation des objectifs



Source: conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

Trois des sociétés étudiées sont conformes à cette composante. Sachant que l'interviewé (D) n'a pas répondu à cette question.

c. Identification des évènements

La figure suivante présente la 19^e question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

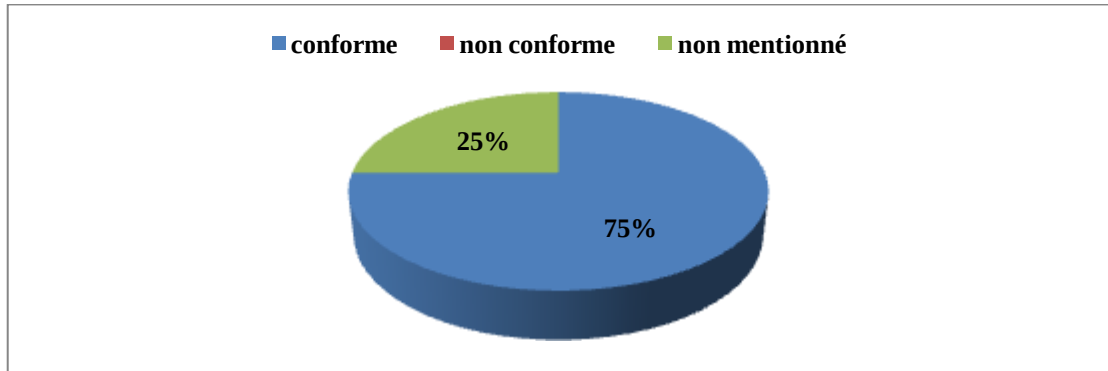
Figure 71: question n°19

Identifiez-vous les risques en fonction des objectifs fixés ? (le risque qui peut faire face à chaque objectif)			
Entretien (Alliance)	Entretien (CAAT)	Entretien (CAAR)	Entretien (CASH)
L'interviewé n'a pas répondu à cette question	Bien sur	Oui	Oui

Source: conception de l'auteur

La figure 72 illustre la conformité des sociétés avec cette composante.

Figure 72: conformité des sociétés à l'identification des risques



Source: conception de l'auteur à l'aide du logiciel Excel

Trois des sociétés sont conformes à l'identification des risques, recommandée par COSO 2, sachant que l'interviewé (D) n'a pas répondu à la question.

La figure suivante présente la vingtième question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

Figure 73 : question n°20

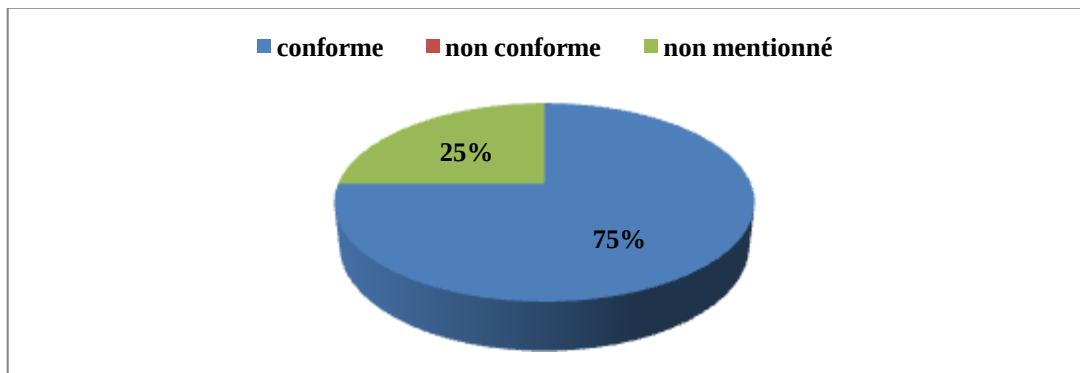
**Identifiez-vous les événements à priori (base de données) ou à postérieur (prévisions) ?
Veuillez mentionner une méthode alternative dans le cas où elle existe.**

Entretien (Alliance)	Entretien (CAAT)	Entretien (CAAR)	Entretien (CASH)
A priori	Les deux	Prévisions	Les deux

Source: conception de l'auteur

La figure 74 illustre la conformité des sociétés avec cette composante.

Figure 74: conformité des sociétés à l'identification des événements



Source: conception de l'auteur à l'aide du logiciel Excel

Chacune des sociétés utilise l'une des méthodes recommandées par COSO 2. Les interviewés (B et C) déclarent que leurs compagnies (CAAT et CASH) combinent entre les deux méthodes d'identification. Ce qui explique que les sociétés possèdent un dispositif de management des risques avancé, selon COSO 2. En conséquence, les sociétés sont conformes à la fonction.

En revanche, aucune des sociétés n'a mentionné la disponibilité de méthodes supplémentaires telles qu'elles ont été proposées par COSO 2.

d. Évaluation des risques

La figure suivante présente la 21^e question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

Figure 75: question n°21

Que pensez-vous du risque inhérent et du risque résiduel ?			
Entretien (Alliance)	Entretien (CAAT)	Entretien (CAAR)	Entretien (CASH)
L'interviewé n'a pas répondu à cette question	L'interviewé n'a pas répondu à cette question	L'interviewé n'a pas répondu à cette question	L'interviewé n'a pas répondu à cette question

Source: conception de l'auteur

Les interviewés n'ont pas répondu à cette question.

La figure suivante présente la 22^e question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

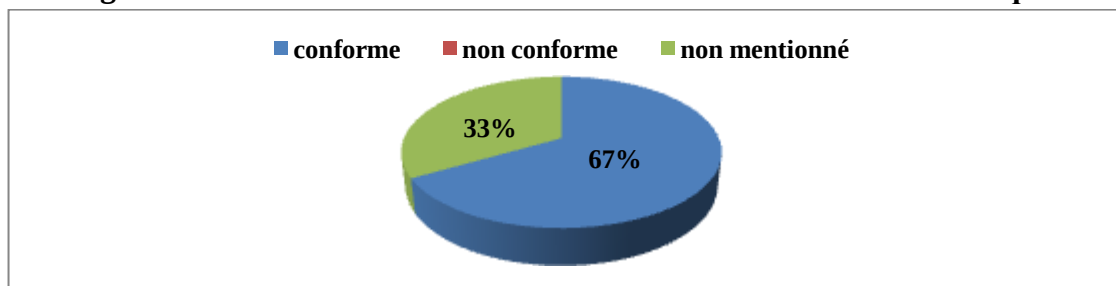
Figure 76: question n°22

Utilisez-vous des méthodes qualitatives ou des méthodes quantitatives (benchmarking) pour évaluer vos risques ?			
Entretien (Alliance)	Entretien (CAAT)	Entretien (CAAR)	Entretien (CASH)
Méthodes quantitatives	Les deux	L'interviewé n'a pas répondu à cette question	Les deux

Source: conception de l'auteur

La figure 77 illustre la conformité des sociétés avec cette composante.

Figure 77: conformité des sociétés aux méthodes d'évaluation des risques



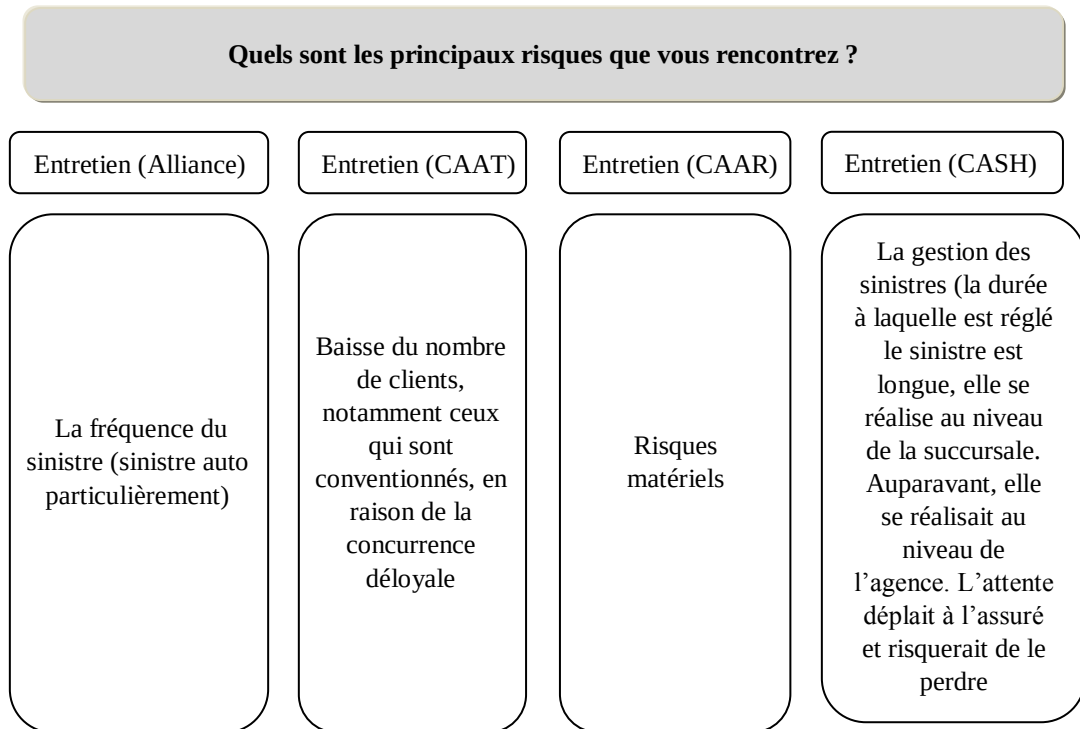
Source: conception de l'auteur à l'aide du logiciel Excel

Trois des entreprises sont conformes aux méthodes d'évaluation recommandées par COSOII. Alliance utilise les méthodes quantitatives, tandis que CAAT et CASH combinent entre les méthodes qualitatives et quantitatives. L'interviewé (A) n'a pas répondu à la question.

e. Traitement des risques

La figure suivante présente la 23^e question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

Figure 78 : question n°23



Source: conception de l'auteur

Selon l'interviewé (D), le risque principal que son agence rencontre est celui de la fréquence des sinistres, notamment le sinistre-automobile. Tandis que l'interviewé (C) déclare que même si les sinistres-automobile sont fréquents, leurs coûts ne sont pas aussi élevés puisque les assurés algériens, en moyenne, ne possèdent pas des véhicules dont les prix sont élevés.

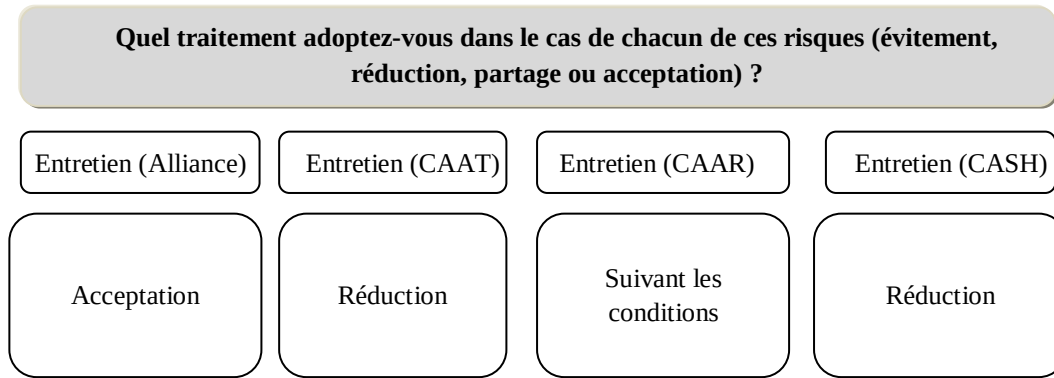
L'interviewé (C) précise que le risque majeur rencontré par son agence c'est la baisse du nombre des clients causée par la concurrence déloyale, particulièrement, ceux qui sont liés à l'entreprise par des conventions. L'interviewé (C) a qualifié la concurrence déloyale comme étant un risque majeur pour son agence.

L'interviewé (A) révèle que le risque majeur que son agence rencontre, c'est le risque matériel.

L'interviewé (B) précise que la gestion des sinistres qui se réalise au niveau de la succursale d'Oran représente un risque majeur pour l'agence, puisque l'opération prend du temps (deux mois pour le sinistre-automobile, alors qu'elle se réalisait en un mois lorsqu'elle la gestion des risques était au niveau des agences). L'interviewé ajoute que la durée du règlement ne satisfait pas le sinistré, ce qui risquerait de le perdre.

La figure suivante présente la 24^e question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

Figure 79: question n°24



Source: conception de l'auteur

Selon l'interviewé (A), le risque majeur, en l'occurrence le risque matériel, est traité selon les conditions de couverture, c.-à-d. que c'est la direction générale qui en décide.

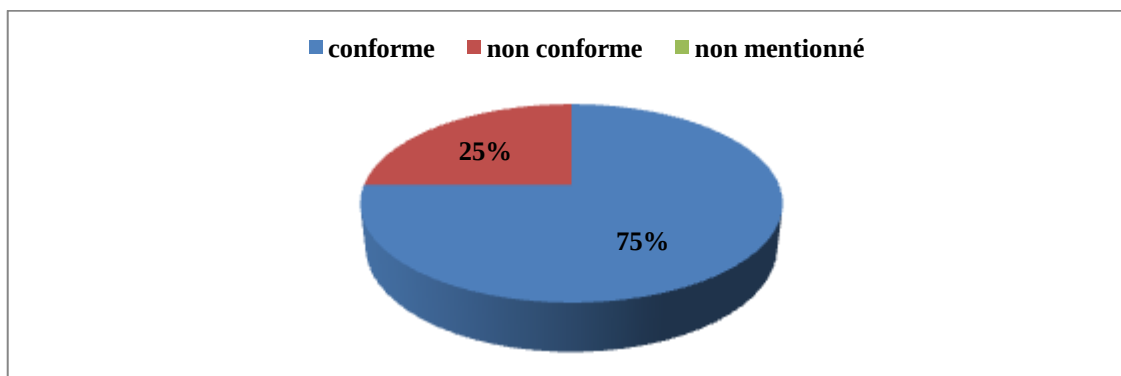
Selon l'interviewé (B et C), le risque principal qu'ils rencontrent (baisse du nombre de clients) est traité par la réduction, c.-à-d. que l'agence tente de réduire ce risque afin de ne pas perdre ses clients.

Selon l'interviewé (D), le risque est accepté puisque c'est la direction générale qui le prendra en charge.

Pendant l'entretien n°2, l'interviewé (C) explique que l'acceptation ou le refus des risques assurables dépend du rapport coût/bénéfice.

La figure 80 montre la conformité des sociétés aux traitements des risques.

Figure 80: conformité des sociétés aux traitements des risques



Source: conception de l'auteur à l'aide du logiciel Excel

Les entreprises sont conformes avec cette composante, hormis l'agence CAAR (403).

f. Information et communication

La figure suivante présente la 25^e question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

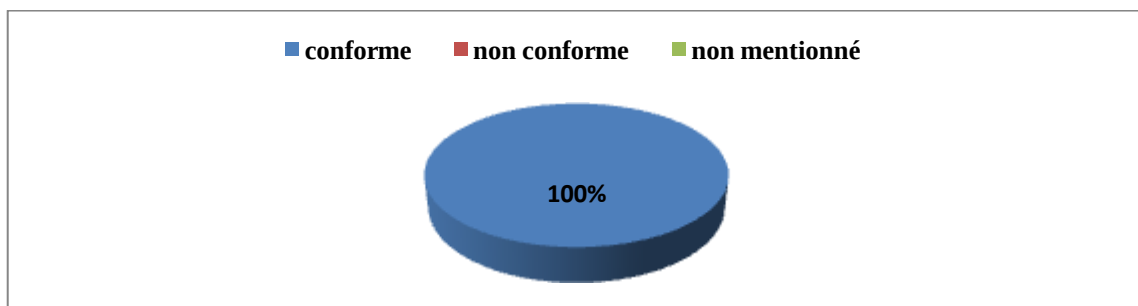
Figure 81 : question n°25

Comment informez-vous votre personnel à propos du processus de gestion des risques ? Utilisez-vous le SIGR ?			
Entretien (Alliance)	Entretien (CAAT)	Entretien (CAAR)	Entretien (CASH)
Au niveau de la DR	Oui, lors des breifing	Guide de gestion	Oui La DG informe la DR et chaque département informe les agences sur la tâche dont il est concerné. On informe la succursale de tous, et elle l'information sera remise à la DR

Source: conception de l'auteure

La figure 82 montre la conformité des sociétés à la composante.

Figure 82: conformité des sociétés à l'information et la communication



Source: conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

Les entreprises sont conformes à la composante. Chacune des entreprises informe son personnel à sa manière. Toutefois, l'interviewé (D) déclare que la diffusion de l'information se déroule au niveau de la direction générale, probablement, parce que l'entreprise en question est un AGA dont la taille est petite. Ceci en ce qui concerne la diffusion de l'information au profit des parties prenantes internes. L'interviewé (B) précise que l'information est transmise de la direction générale aux succursales, et ces dernières informent ses agences. En plus, l'information est remise de l'agence à la succursale qui la transmettra à la direction générale. L'agence informe la succursale sur tout ce qui concerne l'agence, également, les remarques des assurés concernant les garanties, la gestion ou autre. La CASH utilise des outils tels que le brainstorming pour la collecte de l'information, comme elle possède une direction de système d'information telle qu'Alliance assurances.

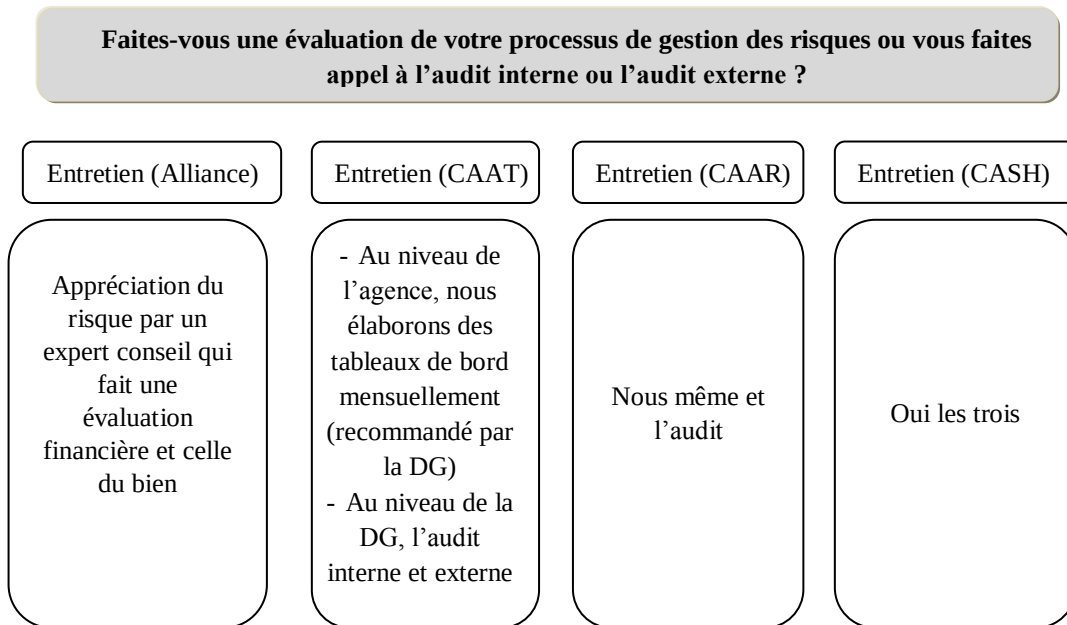
Pour ce qui est des parties prenantes externes, la section précédente a dévoilé la diffusion de l'information des entreprises CAAT, CASH et Alliance aux parties prenantes externes.

Par ailleurs, aucune des personnes interrogées n'a mentionné l'utilisation du SIGR.

g. Pilotage

La figure 83 présente la 26^e question de l'entretien et les réponses des quatre interviewés :

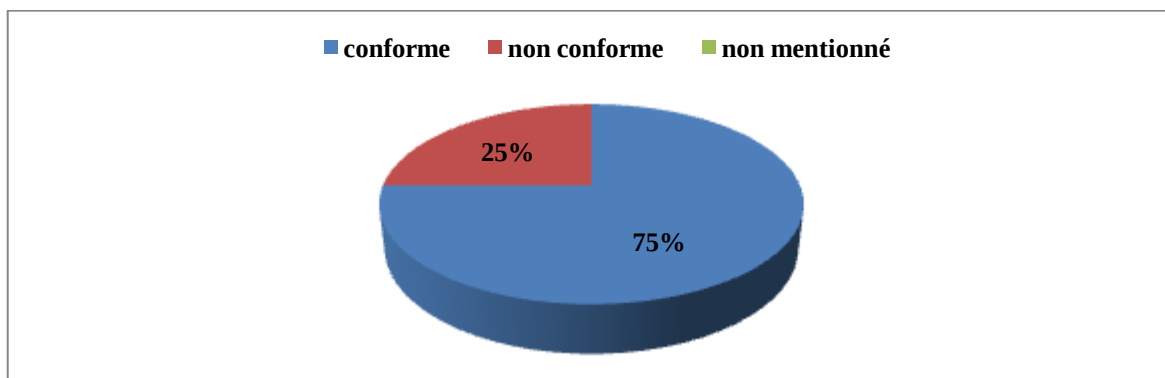
Figure 83 : question n°26



Source: conception de l'auteure

La figure 84 montre la conformité des sociétés aux traitements des risques.

Figure 84: conformité des sociétés aux traitements des risques



Source: conception de l'auteure à l'aide du logiciel Excel

Les entreprises procèdent au pilotage continu (CAAT et CASH), une autoévaluation (CAAT, CASH et CAAR) et l'évaluation par un tiers, soit, par le biais de l'audit interne et/ou externe (CAAR, CASH et CAAT), soit, par un expert conseil (Alliance assurances). L'interviewé (B) précise que dans certains cas le commissaire est désigné par le CNA. De ce fait, les entreprises sont conformes à cette composante.

h. Les activités de contrôle

A travers les entretiens réalisés, il peut être déduit le type de contrôle existant au sein des entreprises :

- DéTECTIF puisque les entreprises contrôlent en permanence, dans le but de vérifier l'exécution de ses décisions et détectent les insuffisances ;
- Manuel/informatisé, il peut être considéré comme étant manuel et informatisé à la fois puisqu'il n'existe pas de système de contrôle informatisé, mais les directions communiquent avec ses agences par e-mail. De plus, l'interviewé (B) précise que la direction générale a l'accès sur les logiciels d'assurance. Toute opération d'assurance effectuée apparaît chez la direction générale ;
- Hiérarchique, puisque les directions générales contrôlent les directions régionales/succursales et ses dernières contrôlent les agences ;
- Physique puisqu'il existe un contrôle sur les lieux à travers les inspections et l'audit ;
- La supervision directe d'une activité ou d'une fonction, ceci concerne plus la CASH puisque au sein des succursales, il existe des départements distincts relatifs à chaque tâche qui se charge de son contrôle ;
- Les contrôles révélés par les résultats du traitement de l'information, puisque les agences transmettent, mensuellement, la situation de leur agence à leurs succursales;
- Le contrôle par le reporting puisqu'il y a une obligation de rendre compte.

Les résultats de l'entretien sont reportés sur le tableau suivant, ce dernier explore chaque principe de solvabilité II ainsi que les principes de COSO II, et ce afin de déduire la conformité des entreprises, objet de cette recherche, avec ces principes.

Tableau 38 : résultats de l'entretien

Thèmes			CAAT	CAAR	Alliance	CASH
Principes de solvabilité II	Principe d'efficacité, santé et prudence	Répartition des responsabilités	X	X		X
		Contrôle des responsabilités	X	X	X	X
	Principe de proportionnalité		X			X
	Principe de formalisation		X	X	X	X
	Principe de contrôle					
Les fonctions de GE selon solvabilité II	Fonction actuarielle					
	Fonction de l'audit interne		X	X	X	X
	Fonction du contrôle interne		X		X	
	Fonction de gestion des risques	Couverture de la souscription	X	X	X	X
		Couverture du provisionnement	X	X		
		couverture du risque opérationnel		X	X	X
		couverture du risque de liquidité		X	X	X
		Évaluation interne de la solvabilité	X	X	X	X
Les composantes de COSO II	Environnement	Qualifications du personnel	X	X	X	X
		circuit de reporting	X		X	X
	Fixation des objectifs		X	X		X
	Identification des événements	Identification selon les objectifs	X	X		X
		Méthodes d'identification	X	X	X	X
	Evaluation des risques	Risque inhérent et risque résiduel				
		Méthodes d'évaluation	X		X	X
	Traitement des risques		X		X	X
	Information et communication		X	X	X	X
	Pilotage		X	X	X	X
	Les activités de contrôle		X	X	X	X

Source : conception de l'auteure

X : L'existence du principe au sein de l'entreprise

/ : Question qui n'a pas obtenue de réponse de la part de l'interviewé

2.3. Discussion

Les responsabilités des entreprises sont réparties selon la taille de l'entreprise, ainsi que celle de l'agence, et sont formalisées, selon des organigrammes adaptables à chaque entreprise (seule la CAAR consacre une direction pour la fonction du risk management). En effet, dans certaines agences, il n'existe que le chef d'agence et deux employés. Ces derniers se chargent en même temps des sinistres et de la souscription. Dans d'autres agences, des employés sont chargés du service sinistres, des employés sont chargés du service de production, alors que d'autres s'occupent de la comptabilité, etc. Toutefois, d'après cette recherche, les agences des entreprises publiques sont d'une taille plus grande que celle des agences des entreprises privées.

En outre, la direction est répartie comme suit : direction générale-directions régionales/succursales-agence, cependant, la prise de décisions est centralisée, ce qui peut entraver l'exécution des tâches qui peuvent perdurer (transmission de l'information par l'agence à la direction régionale, cette dernière transmet l'information à la direction générale, la réponse de la direction générale va suivre le même circuit dans le sens inverse). Ces responsabilités sont contrôlées par la direction de l'audit (CAAT et CAAR) et celui d'un back office pour Alliance. Néanmoins, l'organisme de contrôle CSA est méconnu par les interviewés qui ont révélé ne connaître que l'UAR, l'organisme qui protège les intérêts des assureurs, tandis que le CSA défend les intérêts des assurés. Par ailleurs, le CNA défend les intérêts de toutes les parties prenantes reliées à l'activité d'assurance.

Les personnes interrogées possèdent peu d'informations sur la fonction actuarielle, voire, aucune. La fonction de l'audit interne se charge de la vérification du système de contrôle interne. D'ailleurs, les rapports de l'audit interne des entreprises émettent leur avis sur le système. De plus, le processus de gestion des risques couvre la souscription, le provisionnement, le risque opérationnel et le risque de liquidité. En effet, la CAAT (224) confirme n'avoir jamais rencontré de risque de liquidité et de risque opérationnel, et la CASH (305) déclare que le risque de liquidité est d'une fréquence très rare. Aussi, les entreprises procèdent à une évaluation interne de leur solvabilité, annuellement, selon la CAAT (224). Cependant, les notions de CSR et MCR sont méconnus par les interviewés.

L'environnement interne des entreprises se caractérise par un circuit de reporting adéquat avec les exigences des entreprises. En comparant l'entreprise privée (alliance assurances), objet de cette recherche, avec les autres entreprises publiques, son circuit de reporting est plus rigoureux, de ce fait, l'interviewé l'a jugé comme étant « serré ». L'interviewé (B) précise que la direction générale a l'accès sur le logiciel d'assurance pour s'informer sur toute opération d'assurance effectuée au sein des agences de la CASH. De surcroît, le personnel possède les qualifications adéquates, néanmoins, seuls quelques employés ont des diplômes dans le domaine des assurances (licence en banque et assurances) et seul un employé parmi les employés des quatre entreprises possède un BTS en assurances, toutefois, les employés bénéficient de formations de perfectionnement. Par ailleurs, la CASH a entamé une nouvelle politique de recrutement, en effet, en 2016, elle a recruté dix ingénieurs de l'école nationale polytechnique et les a inscrit dans un institut en Tunisie, étant donnée que la compagnie est spécialisée dans les risques techniques. Ces ingénieurs signeront une charte de fidélité les interdisant d'exercer ailleurs que chez la CASH et ce même s'ils quitteront l'entreprise.

En ce qui concerne la délégation de pouvoirs, elle est considérée comme partielle, puisque la prise de décisions est généralement centralisée. La terminologie relative à la gestion des risques est méconnue par les interviewés, dans certains cas, ils possèdent les connaissances sur le concept mais ignorent sa terminologie.

L'identification des événements s'effectue, soit, à priori, soit, à posteriori, la CAAT et la CASH combinent entre les deux méthodes, ce qui pourrait qualifier leur dispositif de management des risques d'« avancé », selon le cadre de référence COSO II.

Les personnes interrogées ont chacune mentionné le risque le plus sévère rencontré au sein de leurs agences, qui, au demeurant, diffère d'une entreprise à une autre. A cet égard, la personne (D) a signalé que la fréquence des sinistres-automobile, comme étant le risque le

plus fréquent et le plus sévère. Tandis que la personne (C) déclare que le coût du sinistre-automobile n'est pas élevé et de la sorte ne l'a pas identifié comme étant un risque sévère. Par conséquent, la personne (C et D) déclarent la baisse du nombre des clients comme étant le risque le plus sévère. Les cause de la baisse du nombre des clients est différente, pour la CAAT c'est la concurrence déloyale, pour la CASH c'est la durée de la gestion des sinistres qui se réalise au niveau de la succursale. Il est constaté que la probabilité d'occurrence et impact de risque sont prises en considération lors de l'évaluation des risques. Cette dernière se réalise par des méthodes quantitatives pour Alliance assurances, quantitatives et qualitatives pour la CAAT et la CASH. Après avoir décelé ces risques, les entreprises procèdent au traitement qui se réalise par la réduction pour la CAAT et la CASH et par l'acceptation, selon Alliance. De plus, l'acceptation ou le refus des risques assurables dépend du rapport coût/bénéfice.

En ce qui concerne l'information et la communication, le processus de gestion des risques d'Alliance assurance est élaboré au niveau de la direction générale, qui donne des instructions à ses succursales, et ces dernières les transmettent aux AGD/AGA/AGP. Lors de l'entretien, les personnes interrogées détenaient peu d'informations sur le processus de gestion des risques. A la question n°24, la personne (D) déclare qu'en cas de risque, c'est à la direction générale de le prendre en charge, ceci pourrait prendre du temps pour traiter ce risque et, par conséquent, aggraver ses conséquences. Tandis que la personne (A) a révélé, lors de l'entretien que la direction de l'agence est informée sur le processus de gestion des risques par le guide de gestion, ce qui laisse entrevoir une certaine rigidité. Par ailleurs, la CAAT (224) informe son personnel sur le processus lors des briefings, ce qui peut être plus efficace. En outre, pour diffuser l'information aux parties prenantes externes, les entreprises font appel aux médias, sites officiels, etc. En ce qui concerne la CASH (305), l'interviewé précise que l'agence informe sa succursale sur tout ce qui est relatif à l'agence, celle-ci la communique à la direction générale. La transmission de l'information de la direction à l'agence passe par le même circuit. Au niveau de la CASH, les chargés de la clientèle sont à l'écoute de l'assuré et prennent ses remarques en considération puisqu'ils les transmettent à la direction. La société utilise le brainstorming avec les directeurs d'agence et leurs cadres financiers, comme outil pour trouver des solutions aux problèmes rencontrés au sein de l'agence

Les entreprises procèdent au pilotage continu. La CAAT élabore des tableaux de bord, mensuellement, qui seront remis à la direction générale, dans la mesure où c'est elle qui les recommande, laissant aux directeurs d'agence le soin de choisir les variables jugées nécessaires à introduire dans le tableau de bord. De plus, Alliance assurances remet à la direction générale, avant le 10 de chaque mois, la situation financière du mois qui regroupe l'ensemble des primes reçues et l'ensemble des sinistres déclarés et/ou réglés. De même, pour CASH et CAAR. Ainsi, les entreprises procèdent à l'évaluation périodique, ce qui contribue à l'efficacité du système de gestion des risques, selon COSO II.

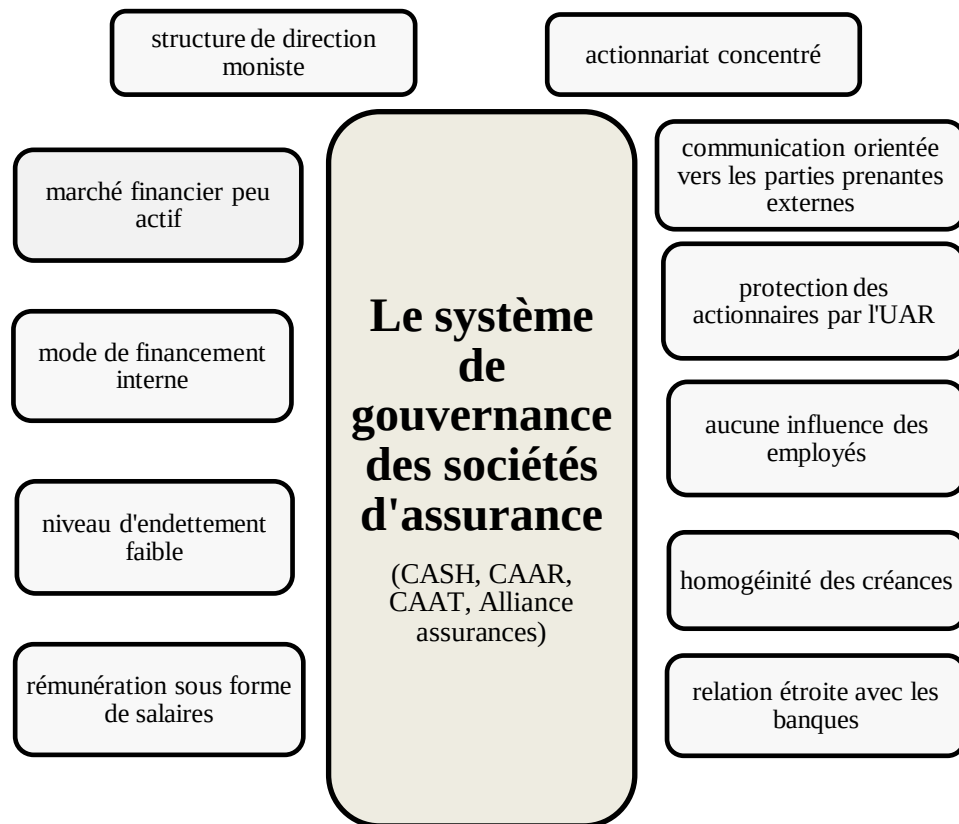
Par conséquent, le système de gestion des risques se rapproche de celui du cadre de référence international COSOII et de la directive Solvabilité II, même si les personnes interrogées ignorent l'existence du cadre de référence et/ou de la directive et leur contenu.

Le système de gouvernance d'entreprise des sociétés d'assurance CASH, CAAR, CAAT et alliance assurances se caractérise comme suit :

- Actionnariat concentré ;
- Structure de direction moniste ;
- Marché financier peu actif ;
- Mode de financement interne ;
- Niveau d'endettement faible ;
- Rémunération des dirigeants sous forme de salaires (dividendes pour les actionnaires, jetons de présence et tantièmes pour les administrateurs, honoraires pour les commissaires aux comptes) ;
- Relation étroite avec les banques ;
- Homogénéité des créances ;
- Aucune influence des employés à l'égard de la direction ;
- Protection des actionnaires par l'UAR ;
- Communication orientée vers les parties prenantes externes.

La figure 84 résume les caractéristiques du système de gouvernance, des entreprises échantillon de cette recherche.

Figure 85 : les caractéristiques du système de gouvernance des sociétés d'assurance



Source: conception de l'auteur

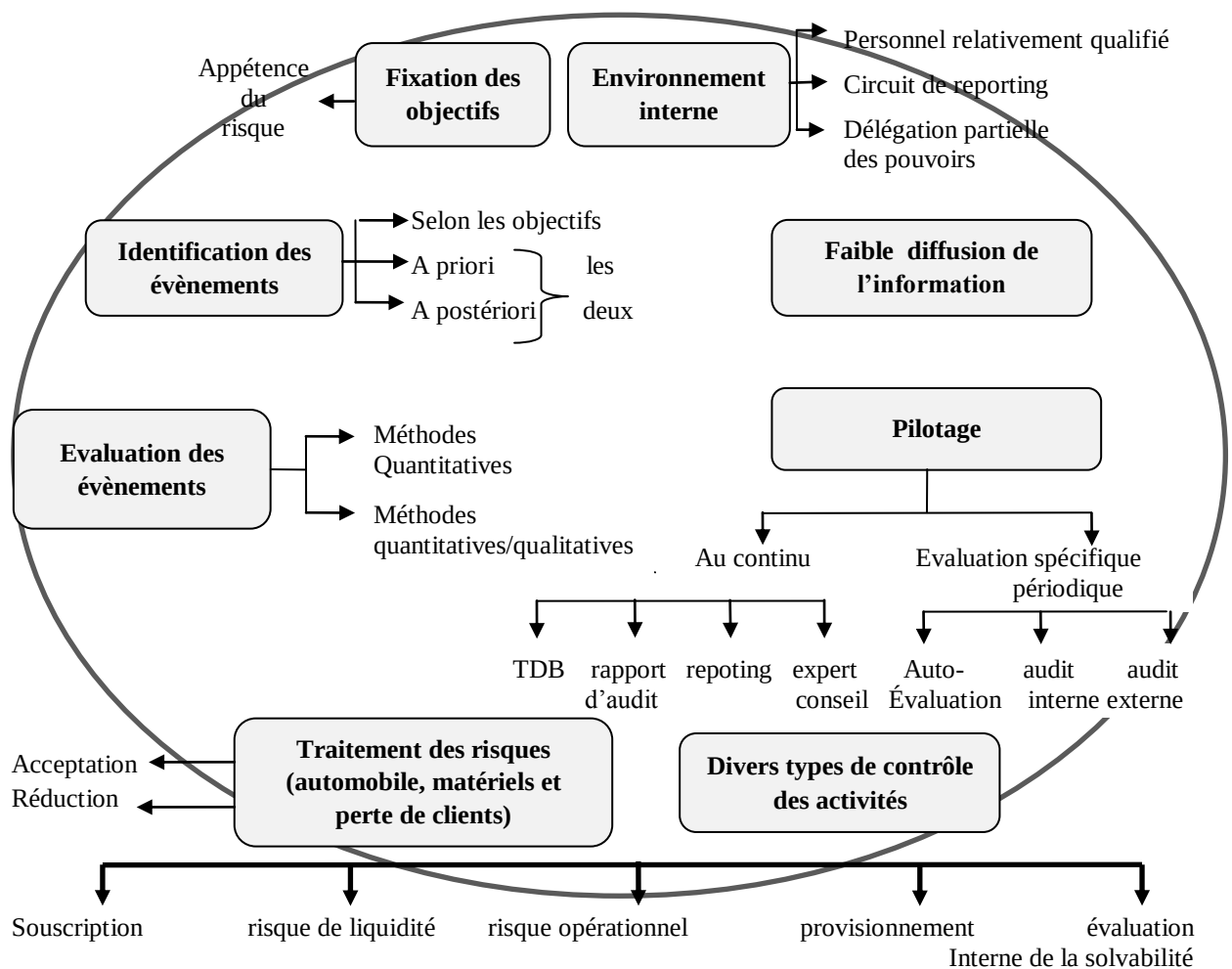
Le processus de gestion des risques des sociétés d'assurance, échantillon de cette recherche se caractérise comme suit :

- Couverture de la souscription, le provisionnement, le risque opérationnel, le risque de liquidité et évaluation annuelle de la marge de solvabilité ;
- Personnel relativement qualifié ;
- Circuit de reporting rigoureux dans l'entreprise privée comparé à l'entreprise publique ;

- Prise en considération de l'appétence du risque lors de la fixation des objectifs ;
- Objectifs identifiés en fonction des risques ;
- Les événements sont identifiés à priori et/ou à postérieur ;
- Les risques sont évalués selon des méthodes quantitatives ou quantitatives/qualitatives ;
- Les risques des entreprises sont principalement des risques assurables (matériels, automobiles) et la baisse du nombre des clients ;
- Les risques sont traités, soit, par l'acceptation ou par la réduction ;
- Le contrôle des activités se réalise par le reporting ;
- Faible diffusion de l'information;
- Pilotage en continu (tableaux de bord (TDB), rapport d'audit, reporting, expert conseil) et par l'évaluation spécifique périodique (autoévaluation, audit interne et audit externe).

La figure 82 résume les caractéristiques du processus de gestion des risques des entreprises objet de cette recherche.

Figure 86 : caractéristiques du processus de gestion des risques des sociétés d'assurance



Source: conception de l'auteure

Conclusion

Après avoir réalisé cette étude sur deux phases, celle-ci a abouti aux résultats suivants :

Le système de gouvernance des entreprises étudiées se rapproche du système intermédiaire. Cependant, il existe certaines particularités qui distinguent le système des entreprises étudiées par rapport au système intermédiaire. Ces distinctifs sont essentiellement les suivants :

- Un marché financier peu actif ;
- Faible niveau d'entendement, d'ailleurs, certaines entreprises telles qu'Alliance assurance a réglé toute ses dettes en 2016 ;
- Les institutions bancaires ne sont pas des actionnaires au sein des sociétés d'assurance, toutefois, il existe une relation étroite entre les institutions bancaires et les sociétés d'assurance due à leur nature d'activité ;
- Aucune influence des employés sur la prise de décisions.

De plus, l'activité d'assurance possède certaines singularités par rapport aux autres activités. De ce fait, son système de gouvernance correspond à ses singularités.

En ce qui concerne le processus de gestion des risques, ses composantes correspondent à la directive de Solvabilité II et le cadre de référence de COSO II, toutefois, il existe certaines insuffisances :

- Manque d'informations au sein des agences, notamment, en ce qui concerne certains organismes importants dans le marché assurantiel algérien tels que la CSA ;
- Manque d'informations en ce qui concerne la fonction actuarielle ;
- Faible nombre de qualifications dans le domaine des assurances, hormis la CASH qui a opté pour une nouvelle politique de ressources humaines ;
- Délégation partielle des pouvoirs ;
- Concurrence déloyale ;
- Importante diffusion de l'information à l'égard des parties prenantes externes par rapport à la diffusion de l'information à l'égard des parties prenantes internes.

Si la genèse du concept de gouvernance d'entreprise remonte aux années 1930, le concept est plus récent mais embryonnaire, en Algérie. Il a été initié en 2009, avec l'instauration du code, dit « code algérien de gouvernance d'entreprise », réalisé par le FCE, APAB et CARE, et destiné aux PME/PMI. En revanche, les autres types de sociétés sont libres de choisir d'adopter ou non ce code, à l'image de la société, objet de cette recherche, la société d'assurance. Ce code semblerait être rigide, comparé aux autres codes internationaux, qui sont mis à jour, régulièrement. Généralement, les codes de gouvernance d'entreprise n'ont pas un caractère contraignant, ils peuvent être considérés, plutôt comme des chartes.

En matière d'assurance, il existe certaines singularités. En effet, certaines parties prenantes n'existent que dans les sociétés d'assurances, telles que les coassureurs, les réassureurs, les agents généraux, etc. De même, pour les mécanismes de contrôle, qui se discernent des autres, tels que les actuaires.

Depuis la promulgation de l'ordonnance 95/07 du 25 janvier 1995, le marché assurantiel est en évolution progressive, le nombre des sociétés privées s'est accru, d'ailleurs, il excède celui des sociétés publiques. En effet, il existe quatre sociétés publiques d'assurances (SAA, CAAR, CAAT et CASH) contre sept sociétés privées (AXA, Salama, Trust, GAM, 2A, CIAR et Alliance assurances). Néanmoins, le client algérien s'adresse plus aux sociétés publiques par rapport aux sociétés privées, et n'assure généralement que lorsque l'assurance est obligatoire, telle que l'assurance de responsabilité civile. En outre, les assurances dommages dominent toujours le marché des assurances, et la part des assurances-vie reste encore faible (les assurances de dommages représentent 91% du marché assurantiel contre seulement 8% pour les assurances de personnes, en 2015 selon le conseil national des assurances).

Pour répondre à la problématique, l'étude s'est réalisée sur deux phases, la première a permis de déterminer le système de gouvernance de quatre sociétés d'assurance algériennes, CASH assurances, CAAT, CAAR et Alliance assurances. Le système pourrait être, soit, le système anglo-saxon, soit, le système germano-nippon ou le système intermédiaire. Ceci à l'aide des rapports de gestion de ces sociétés et de quelques indices financiers. La deuxième phase consiste à déceler le système de gestion des risques qui existe au sein de ces sociétés au moyen des entretiens semi-directifs réalisés avec les responsables de ces sociétés.

Concernant les hypothèses, les résultats de la recherche ont permis de les tester, comme suit :

Première hypothèse (Ce sont probablement les principes et mécanismes qui réduisent les divergences entre les différentes parties prenantes). Les parties prenantes se regroupent sous deux catégories : les parties prenantes internes qui représentent principalement les actionnaires, les administrateurs et les dirigeants. Tandis que les parties prenantes externes représentent, essentiellement, les clients, les salariés et les créanciers. Les mécanismes qui sont chargés de contrôler les dirigeants se divisent en deux catégories : les mécanismes internes qui sont représentés par le conseil d'administration, l'assemblée générale et les salariés. Ainsi que les mécanismes externes qui sont représentés par le marché de fusion/acquisition, les institutions bancaires et le marché de travail. Le conseil d'administration en tant que mécanisme de contrôle joue un rôle primordial dans le règlement des divergences. Ainsi, la première hypothèse est confirmée.

Seconde hypothèse (la société d'assurance pourrait identifier les risques, au préalable, pour pouvoir se prémunir). Le concept de gestion des risques émane de celui du contrôle interne qui est encadré par le cadre de référence COSO. Ce dernier introduit huit éléments au processus : l'environnement interne, la fixation des objectifs, l'identification des événements, l'évaluation des risques, le traitement des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et le pilotage. C'est ce qui est mis en œuvre par les sociétés d'assurance, objet de cette recherche, dans l'intention de se prémunir de tout risque. Ainsi, la seconde hypothèse est également confirmée.

Troisième hypothèse (Le modèle de gouvernance qui pourrait être approprié pour une société d'assurance est celui d'une société par actions). La société d'assurances possède certains distinctifs par rapports aux autres sociétés par actions, tels que les parties prenantes (réassureurs, coassureurs, agents généraux, etc.), les mécanismes de contrôle (actuaire) et autres, ce qui signifierait que le modèle de gouvernance de la société d'assurances diffère des modèles de gouvernance des autres formes de sociétés, notamment, le modèle lié à la société par actions. Ainsi, la troisième hypothèse est infirmée.

La recherche résulte que le système de gouvernance d'entreprise qui se rapproche de la société d'assurances est le système intermédiaire. Les caractéristiques du système de gouvernance des sociétés étudiées sont les suivantes :

- Actionnariat concentré ;
- Structure de direction moniste ;
- Marché financier peu actif ;
- Mode de financement interne ;
- Niveau d'endettement faible ;
- Rémunération des dirigeants sous forme de salaires ;
- Relation étroite avec les banques ;
- Homogénéité des créances ;
- Aucune influence des employés à l'égard de la direction ;
- Protection des actionnaires par l'UAR ;
- Communication orientée vers les parties prenantes externes.

De plus, son dispositif de gestion des risques rassemble les caractéristiques suivantes :

- Couverture de la souscription, le provisionnement, le risque opérationnel, le risque de liquidité et évaluation annuelle de la marge de solvabilité ;
- Personnel relativement qualifié ;
- Circuit de reporting rigoureux dans la société privée comparé à la société publique ;
- Prise en considération de l'appétence du risque lors de la fixation des objectifs ;
- Objectifs identifiés en fonction des risques ;
- Identification des événements à priori et/ou à posteriori ;
- Evaluation des risques selon des méthodes quantitatives ou quantitatives/qualitatives ;
- Les risques des entreprises sont principalement : des risques assurables (matériels et automobiles) et des risques concernant la baisse du nombre des clients ;
- Traitement des risques par l'acceptation ou par la réduction ;

- Le contrôle des activités est détectif, manuel/informatisé, hiérarchique, physique, selon la supervision directe d'une activité/fonction, contrôle par les résultats du traitement de l'information et le contrôle par le reporting ;
- Faible diffusion de l'information, notamment à l'égard des parties prenantes internes ;
- Pilotage continu et par l'évaluation spécifique périodique.

Par ailleurs, certaines insuffisances sont distinguées lors de la réalisation de cette recherche, ce sont principalement les suivantes :

- Manque d'informations au sein des agences, particulièrement, en ce qui concerne certains organismes importants dans le marché assurantiel algérien tels que la CSA ;
- Manque d'information en ce qui concerne la fonction actuarielle ;
- Faible nombre de qualifications dans le domaine des assurances ;
- Délégation partielle des pouvoirs ;
- Concurrence déloyale ;
- En comparant la diffusion de l'information aux parties prenantes externes avec à la diffusion de l'information aux parties prenantes internes, les sociétés s'intéressent plus à la première par rapport à la deuxième. Or, le système de gouvernance d'entreprise recommande la transmission de l'information à l'ensemble des parties prenantes.

De ce qui précède, il est constaté que le système assurantiel possède certaines caractéristiques, liées à cette activité, qui particularisent la société d'assurances, des autres sociétés. Par conséquent, un système de gouvernance d'entreprise, propre à cette société, saurait mieux définir les critères sur lesquels elle s'appuie. Ainsi, il serait nécessaire d'instaurer un code de gouvernance d'entreprise, en Algérie, destiné aux sociétés d'assurances.

Les agences représentent « le front office » des entreprises, ce sont elles qui opèrent avec les risques assurables, en l'occurrence avec les assurés, mais aussi avec les risques auxquels font face les sociétés d'assurance. Cependant, les agences exécutent le processus de gestion des risques sans pour autant en être informées. A cet effet, les sociétés d'assurance devraient informer les chefs/directeurs d'agence sur le processus, et doivent à leur tour le communiquer à leur personnel, en vue d'optimiser la mise en œuvre du processus de gestion des risques.

Les sociétés d'assurance devraient déléguer d'avantage leurs pouvoirs aux agences, afin de faciliter l'exécution des opérations d'assurance.

Les dispositifs de contrôle à l'égard de la concurrence déloyale devraient être améliorés, dans le but de favoriser un climat sain pour la concurrence au profit des assureurs, précisément les actionnaires, ainsi qu'au profit des assurés.

Les sociétés d'assurance devraient accorder de l'importance au recrutement des diplômés dans le domaine des assurances, notamment les BTS en assurances.

Les sociétés d'assurance devraient consacrer plus de formations au profit du personnel des agences des sociétés d'assurance, ne se limitant pas à la commercialisation, mais des formations relatives au domaine des assurances et de la gestion des risques.

Les sociétés d'assurance devraient promouvoir l'information à l'égard de l'ensemble des parties prenantes, notamment les assurés, et ne pas se limiter à diffuser l'information à une catégorie de parties prenantes. Ainsi qu'elles devraient accélérer son circuit d'information.

Les sociétés d'assurance devraient veiller à mieux améliorer leur système d'information.

Il est conseillé d'accorder plus d'importance au domaine des assurances en installant des écoles et instituts spécialisées dans les assurances.

Il est recommandé d'immerger les professionnels en assurance dans le milieu académique. En outre, immerger les chercheurs et universitaires dans le milieu professionnel des assurances.

Références

Ouvrages :

1. BISENIUS Roalnd, l'assurance du particulier, tome 1 : assurances de dommages, promoculture-larcier édition, Luxembourg, 2014.
2. BROUARD Stéphanie et DAVERIO Fabrice, les outils du développement personnel pour manager, Eyrolles, France, 2010
3. CHEHRIT Kamal, L'économie de A à Z, Grand-Alger-Livres éditions, Algérie, 2006.
4. DARBELET Michel, IZARD Laurent et SCARAMUZZA Michel, notions fondamentales de management, 5^e édition, éditions Foucher, France, 2006.
5. DEPRET Marc et HAMDOUCH Abdelillah, « Chapitre 2. Gouvernement d'entreprise et performance », in Alain Finet, Gouvernement d'entreprise, De Boeck Supérieur «Management », 2005.
6. HULL John, GODLEWSKI Christophe, MERLI Maxime, gestion des risques et institutions financières, 3^e édition, Pearson éducation, France, 2013.
7. KOUDRI Ahmed, économie d'entreprise « introduction au management », ENAG éditions, Algérie, 1999.
8. MARTIN André, techniques d'assurances, 4^e édition, DUNOD, France, 2016.
9. MEIER Olivier et SCHIER Guillaume, entreprise multinationales (stratégie, restructuration, gouvernance), DUNOD, France, 2005
10. PESQUEUX Yvon et al, « 1. Gouvernance et « moment libéral », Gouvernance et privatisation, Paris, Presses Universitaires de France, «La Politique éclatée», 2007.
11. PIOT Charles, « Chapitre 4. Gouvernance, audit et qualité de l'information financière », in Alain Finet, Gouvernance d'entreprise De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », 2009.
12. ZAJDENWEBER Daniel, économie et gestion de l'assurance, economica, France, 2006.

Thèses :

1. BELHACHEMI Amina, l'apport de l'audit opérationnel interne dans la réduction des abus de la rémunération des dirigeants : étude exploratoire dans les sociétés par action en Algérie, thèse de doctorat, 2014.
2. BOUSSADIA Hichem, La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant : cas de l'entreprise publique algérienne, Thèse de doctorat, Université Tlemcen, 2014.
3. BOUSSADIA Hichem, La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant : cas de l'entreprise publique algérienne, Thèse de doctorat, Université Tlemcen, 2014.
4. DAYOUB Issam, le rôle déterminant de la performance financière en assurance : étude sur les sociétés d'assurance françaises, thèse de doctorat, université de Bordeaux, 2014.
5. DELAGRDE Olivier, l'invention du contrôle des risques dans les organismes d'assurance, thèse pour l'obtention de doctorat, université Paris Dauphine, 2010.
6. DI GREGORIO Antonella, La gestion des sinistres en assurance IARD, quels leviers d'optimisation et d'amélioration de la performance opérationnelle pour une gestion

- efficente et innovante ? , thèse professionnelle, l'école nationale d'assurances-CNAM, Paris, 2011.
7. GOURINE Réda Tahar Tewfik Mohamed, Enjeux et performance socio-économique d'actions proactives et innovantes de gestion des risques qui s'appuient sur la tradition de solidarité, thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, France, 2013.
 8. HONORINE Illa, Etudes des styles de management au Burkina Faso et au Sénégal, Thèse de doctorat, Université de GRONINGEN-Pays-Bas, 2012.
 9. KHEROUA Hind. La perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les dirigeants d'entreprises algériennes comme mode de bonne gouvernance, Thèse de doctorat, Université Tlemcen, 2015.
 10. LALLEMAND-STEMPAK Nathalie, capitalisme, mutualisme et démocratie dans le secteur de l'assurance : rôle d'un dispositif d'élaboration stratégique dans la maintenance d'une organisation, thèse de doctorat, école des hautes études commerciales de Paris, 2013
 11. RAIS Hacène Mourad, Gestion des risques : Mesures et Stratégies. Analyse empirique de la gestion des risques dans les entreprises non financières Françaises, thèse de doctorat, université de Toulouse, 2012.
 12. SIMONNET Carole, La gestion des risques portés par le client en banque et assurance : comportements et éthique des acteurs, thèse de doctorat, CNAM, 2015.
 13. ZIANI Abdelhak, le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise, cas des entreprises algériennes, Thèse de doctorat, Université Tlemcen, 2014.

Articles :

1. ASLI Meriem Haouat, « Réglementations prudentielles, crise financière : quelles conséquences pour le financement des jeunes entreprises innovantes ? », Innovations, n°40, 2013/1.
2. AUBRY Caroline, « La naissance de la fonction 'risk manager' en France », Management & Avenir, n° 55, 2012/5.
3. BAKKOUR Darine, « Un essai de définition du concept de gouvernance », Laboratoire Montpellier d'Economie Théorique et Appliquée, ES n°2013-05.
4. BALAYA André, « assurance et développement durable », revue d'économie financière, n°80, 2005.
5. BANCEL Jean-Louis, « Assurance et inflation : un couple explosif ou une relation contrôlable ? », Revue d'économie financière, Numéro hors série : crise financière : analyses et propositions, 2008.
6. BANCEL Jean-Louis, « Assurance et inflation : un couple explosif ou une relation contrôlable ? », Revue d'économie financière, Numéro hors-série : crise financière: analyses et propositions, 2008.
7. BENBRAIKA Abdelouaheb et GHODBANE Houssam Eddine, « Valeur partenariale et valeur actionnariale vers une gouvernance cognitive basée sur la création de valeur pour l'entreprise " Etude comparée entre les différents systèmes de gouvernance " », Revue des Sciences Humaines – Université Mohamed Khider Biskra n°23, 2013.

8. BONED Olivier, « gouvernance et contrôle interne à l'aune de Solvabilité II : les nouvelles responsabilités des administrateurs de mutuelles françaises », revue internationale de l'économie sociale, n° 312, 2009.
9. BOUHANNA Ali et BENDIABDELLAH Abdeslam, « L'Éthique de la gouvernance », La revue de l'Économie & de Management, n°7, 2008.
10. BOUTALEB Kouider, « La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie », La revue de l'Économie & de Management, n°7, 2008.
11. CHARREAUX Gérard, « Concilier finance et management. Un problème d'architecture organisationnelle », Revue française de gestion, n° 198-199, 2009/8.
12. CHARREAUX Gérard, « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », Revue française de gestion, n° 253, 2015/8.
13. CHARREAUX Gérard, « pour une gouvernance d'entreprise ''comportementale'' une réflexion exploratoire », revue française de gestion, n°157, avril 2005.
14. COISSARD Steven, KACHOUR Maher et BERTHELOT Eric, « (Re)penser le business model au prisme de la théorie des parties prenantes », La Revue des Sciences de Gestion, n° 278-279, 2016/2.
15. COLLARD Fabienne, « Les agences de notation », Courrier hebdomadaire du CRISP, n° 2156-2157, 2012/31.
16. DIONNE Georges et MORCEAU Rémi, « la gouvernance de la gestion des risques : quoi de neuf ? », revue gestion, vol 40, 2015/1.
17. DIONNE-PROULX Jacqueline et LAROCHELLE Gilbert, « Éthique et gouvernance d'entreprise », Management & Avenir, n° 32, 2010/2.
18. ECHKOUNDI Mhammed, « Le renouveau de la gouvernance d'entreprise. Vers une prise en compte des parties prenantes », La revue de l'Économie & de Management, n°7, 2008.
19. HILAIRE-PEREZ Liliane, THEBAUD-SORGER Marie « Risque d'incendie en milieu urbain et « industrious revolution » : le cas de Londres dans le dernier tiers du XVIIIe siècle », Le Mouvement Social, n° 249, 2014/4.
20. LAROQUE Michel, « Un des fondateurs des assurances sociales : Georges Cahen-Salvador », Revue d'histoire de la protection sociale, n°7, 2014/1.
21. MELBOUCI Leila, « L'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement ? », La Revue des Sciences de Gestion, n° 234, 2008/6.
22. MORIS Karen Cahier du FARGO n° 1101003 Octobre 2010.
23. MPASINAS Antonios, FINET Alain, « Efficacité du Conseil d'Administration en tant que mécanisme de gouvernance dans les organisations universitaires en Belgique. Une étude exploratoire », La Revue des Sciences de Gestion, n°228, 2007/6.
24. NABETH Marc, « micro-assurance : macro-enjeux ? », revue d'économie financière, n°80, 2005.

25. NIYONSENGA Innocent, « l'industrie d'assurance et son rôle d'intermédiation financière dans le développement économique, cas de Rwanda : évaluation de 2008 à 2012 », European Scientific Journal, 2013, édition vol 9, n°25.
26. OMRI Abdelwahid, « Systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes », Revue française de gestion, n° 142, 2003/1.
27. SAIDI Yahia, « l'impact de l'évolution du référentiel COSO sur l'activation du contrôle interne dans l'entreprise », revue sciences humaines, n° 34/35, 2014.
28. SAOUT Gaëtan, « L'entreprise des Parties Prenantes (PP) : un paradoxe théorique », Revue de l'organisation responsable, Vol. 6, 2011/1.
29. SAUVIAT Catherine, « La fin de l'après-Enron ? », Finance & Bien Commun, n°26, 2007/1.
30. TRAINAR Philippe, « Assurance, stabilité financière et risque systémique », Revue d'économie financière, n° 101, 2011.
31. TRAINAR Philippe, « Les assurances et les banques : fin de partie ? », Revue d'économie financière, n° 78, 2005.
32. VAN MANEN Niels, « les plans d'assurance incendie de Goad : cartographie des risques d'incendie et normalisation des risques industriels (1885-1903) », le mouvement social, n°249, 2014/4.
33. VERET Catherine, « l'assurance comme technique de réduction de risques », revue d'économie financière, n°84, 2006.
34. YAICH Abderraouf, « Le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2) », la revue comptable et financière, n° 85, 2009.
35. YILDIZOGLU Murat, « Approche évolutionniste de la dynamique économique », Cahiers du GRETHA n° 2009-16.

Communications :

1. BEN KAHLA Karim, « enjeux et préalables de la gouvernance d'entreprise en Tunisie: le point de vue de quelques dirigeants de groupes familiaux tunisiennes », colloque international : les fondation konrad adenauer stiftung kas (Allemagne), CREAD (Algérie) GRIOT–CNAM (France), Alger 23-24-25 juin 2003
2. BOUREGHOUD Bilel, « la réassurance technique et marches », colloque international, université Sétif, 25-26 avril 2011.
3. BOUTALEB Kouider, « l'industrie de l'assurance : réalité et perspectives de développement », colloque international, université Chlef, le 03-04 décembre 2012.
4. Donat Nobile, « La mesure des performances 2005 », Séminaire atelier, CNA/UGP-MEDA, Alger, 2005.
5. LEZOUL Mohamed, « la situation actuelle du secteur des assurances en Algérie, quelles sont les alternatives ? », colloque internationale, université Sétif, 25 et 26 avril 2011.

6. NEMIRI-YAÏCI Farida et BENAHMED Kafia, « croissance et assurance : controverses techniques et réalité dans les pays du Maghreb », congrès, université d'Alcalà Madrid, 2014.
7. NOEL Claude, « les pactes d'actionnaires », Les rencontres CCI – ACE, Luxembourg, 19 mai 2011.
8. PESIN Fabrice, « La gouvernance dans le cadre de Solvabilité II : le point de vue de l'ACP », Séminaire EIFR, ACP France, le 7 mars 2012.
9. SANDRON Frédéric, « Risque et incertitude dans la théorie économique : application à la prévention dans le travail social », Journées d'Etudes, PREFAS, Réunion, 2013
10. TOURI Khaled et MADOUCHE Yacine, « la gouvernance d'entreprise nouvelles approches et expériences », Colloque international, université Mouloud MAAMERI, Tizi Ouzou, 23 et 24 septembre 2015.

Documentation

1. Code algérien de gouvernance d'entreprise, FCE/APAB/CARE, 2009.
2. Deloitte, les fondamentaux du contrôle interne, université d'été, Paris, 2008.
3. Développements récents : IFRS, KPMG, 2016.
4. Guide des assurances en Algérie, KPMG, 2015.
5. Notice d'information, augmentation du capital de 1433millions DA via appel à l'épargne et introduction du titre en bourse.
6. Rapport annuel de COSOB 2015.
7. Rapport relatif à l'activité des assurances, ministère des finances, direction des assurances, 2015.
8. TALBI Mohamed As Said, L'entreprise Marocaine soumise à la loi SarbanesOxley, mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme national d'expertise comptable, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, Maroc, 2007.
9. YANAT Souraya, « Bases techniques de l'assurance », Formation Bancassurance, CAAT – BNA, 2009.

Lois législatifs et réglementaires

- art.41, directive 2009/138/CE du parlement européen et du conseil sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (Solvabilité II) du 25 novembre 2009 (JO L335 du 17/12/2009).
- art.44 (§1 alinéa1), directive 2009/138/CE du parlement européen et du conseil sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (Solvabilité II) du 25 novembre 2009 (JO L335 du 17/12/2009)
- art.44 (§2 alinéa2), directive 2009/138/CE du parlement européen et du conseil sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (Solvabilité II) du 25 novembre 2009 (JO L335 du 17/12/2009).

- art.45 (paragraphe 1), directive 2009/138/CE du parlement européen et du conseil sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (Solvabilité II) du 25 novembre 2009 (JO L335 du 17/12/2009).
- art.46, directive 2009/138/CE du parlement européen et du conseil sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (Solvabilité II) du 25 novembre 2009 (JO L335 du 17/12/2009).
- art.47, directive 2009/138/CE du parlement européen et du conseil sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (Solvabilité II) du 25 novembre 2009 (JO L335 du 17/12/2009).
- art.48, du parlement européen et du conseil sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (Solvabilité II) du 25 novembre 2009 (JO L335 du 17/12/2009).
- art.49, du parlement européen et du conseil sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (Solvabilité II) du 25 novembre 2009 (JO L335 du 17/12/2009).
- art.2 de l'ord. 95/07 du 25 janvier 1995, relative aux assurances et ses textes d'application (JO n°13 du 08/03/1995).
- art.3 de l'ord. 95/07 du 25 janvier 1995, relative aux assurances et ses textes d'application (JO n°13 du 08/03/1995).
- art.4 de l'ord. 95/07 du 25 janvier 1995, relative aux assurances et ses textes d'application (JO n°13 du 08/03/1995).
- art.102 de l'ord. 95/07 du 25 janvier 1995, relative aux assurances et ses textes d'application (JO n°13 du 08/03/1995).
- art.217 de l'ordonnance 95/07 du 25 janvier 1995, relative aux assurances et ses textes d'application (JO n°13 du 08/03/1995).
- art.218 de l'ord. 95/07 du 25 janvier 1995, relative aux assurances et ses textes d'application (modifié et complété par l'art.36 de la loi 06/04 du 20/02/2006. JO n°15 du 12/03/2006).
- art.253, 254, 256 de l'ord. 95/07 du 25 janvier 1995, relative aux assurances et ses textes d'application (JO n°13 du 08/03/1995).
- art.258, art.259, art.260 de l'ord. 95/07 du 25 janvier 1995, relative aux assurances et ses textes d'application (JO n°13 du 08/03/1995).
- art.103 de l'ord. 95/07 du 25 janvier 1995, relative aux assurances et ses textes d'application (JO n°13 du 08/03/1995).
- art. 220 (modifié par l'art.36 de la loi 06/04 du 20/02/2006) de l'ordonnance 95/07 du 25 janvier 1995, relative aux assurances et ses textes d'application (JO n°15 du 12/03/2006).

Sites Web :

- [Http://www.sigma-explorer.com/index.html](http://www.sigma-explorer.com/index.html)
- LAHLOU Chérif, « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », <http://docplayer.fr/7493703-Gouvernance-des-entreprises-actionnariat-et-performances.html>.

- P. GOFFARD, « Introduction à la théorie de la ruine », <http://pierre-olivier.goffard.me/Teaching/SupportMiniCoursRuinTheory.pdf>
- Site officiel d'ISO : https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/discovering_iso_26000.pdf
- Site officiel de la bourse d'Alger : http://www.sgbv.dz/?page=societe_cote&lang=fr
- Site officiel de la bourse d'Alger : http://www.sgbv.dz/?page=societe_cote&lang=fr
- Site officiel de la bourse d'Alger : http://www.sgbv.dz/?page=societe_cote&lang=fr
- Site officiel des IFRS : <http://www.ifrs.org/>
- Site officiel du CNA : <http://www.cna.dz/>
- Site officiel du CNA : <http://www.cna.dz/Acteurs/Societes-d-assurance>
- Site officiel du CNA : <http://www.cna.dz/Acteurs/Societes-d-assurance>

Références en langue arabe :

Revues et articles :

- كفية شنافي، "آليات ومبادئ الحوكمة في شركات التأمين دراسة مقارنة بين الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) وشركة (AXA) للتأمين"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 2015/45
- معمر حمدي، دور تطبيق الحوكمة في دعم نشاط شركات التأمين التعاوني، أطروحة دكتوراه، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، 2017

Références en langue anglaise :

Ouvrages

1. CROWTHER David et SEIFI Shahla, corporate governance and international business, Bookboon, 2011.
2. LOUBERGÉ Henri, risk, information and insurance : essays in the memory of Karl H.Borch, springer, 2011 Henri LOUBERGÉ, risk, information and insurance : essays in the memory of Karl H.Borch, springer, 2011.
3. TWINEYO-KAMUGISHA Elly, The basics of business management-vol II : marketing, logistics, procurement and law, 1st edition, bookboon, 2017.

Articles

1. JACKSON Gregory, Understanding Corporate Governance in the United States: An Historical and Theoretical Reassessment, Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf Nr. 223, 2010.
2. JO Hoje and HARJOTO Maretno A « Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility », Journal of Business Ethics, 103, 2011.

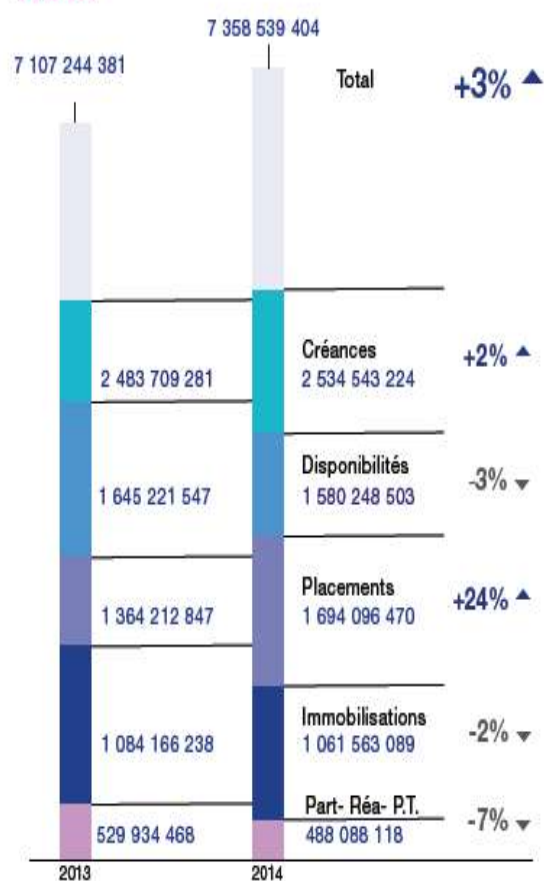
Communication

1. MANIKOWSKI Piotr, « International Analysis of Underwriting Cycles », World Risk and Insurance Economics, Congress, 2015, Munich.

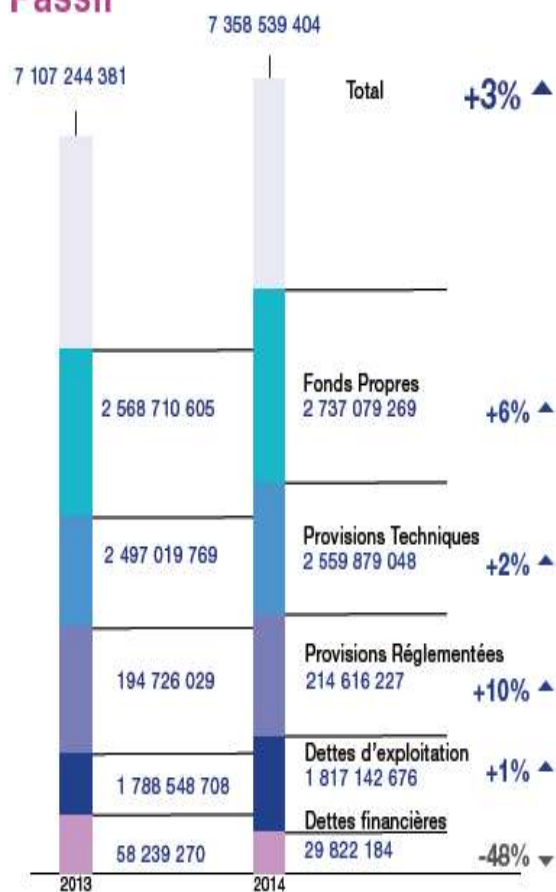
Annexes

RÉUSSITE
Résultats

Actif



Passif



COMPTES DE RESULTATS AU 31 DECEMBRE 2014

RUBRIQUES	NOTES	TOUTES GARANTIES CONFONDUES - N	TOUTES GARANTIES CONFONDUES - (N - 1)
Primes émises sur opérations directes	T 1	4 427 170 545,21	4 149 957 579,43
Primes émises reportées	T 2	48 422 437,31	128 987 172,59
Prestations sur opérations directes	T 3	2 127 265 835,82	1 938 794 637,83
Total		2 175 678 273,13	2 067 181 810,42
I - Marge sur opérations directes		2 251 492 272,08	2 082 775 769,01
Primes acceptées	T 4	0,00	0,00
Primes acceptées reportées	T 5	0,00	0,00
Prestations sur acceptations	T 6	0,00	0,00
Commissions versées sur acceptations	T 7	0,00	0,00
Total		0,00	0,00
II - Marge sur opérations directes		0,00	0,00
Primes cédées	T 8	582 485 895,46	595 601 989,67
Primes cédées reportées	T 9	11 361 505,24	68 936 164,70
Prestations sur cessions	T 10	47 348 633,46	248 597 387,32
Commissions reçues sur cessions	T 11	0,00	159 058 634,71
Total		593 847 400,70	595 601 989,67
III - Marge sur cessions		391 229 834,74	119 609 802,94
Primes rétrocédées	T 12	0,00	0,00
Primes rétrocédées reportées	T 13	0,00	0,00
Prestations sur rétrocessions	T 14	0,00	0,00
Commissions reçues sur rétrocessions	T 15	0,00	0,00
Total		0,00	0,00
IV - Marge sur rétrocessions		0,00	0,00
Subventions d'exploitation d'assurance	T 16	0,00	0,00
V - Marge d'assurance nette		1 860 262 437,34	1 963 765 966,07
Services extérieurs & autres consommations	T 17	852 001 372,12	728 385 185,73
Charges de personnel	T 18	652 243 530,49	571 747 502,79
Impôts, taxes et versements assimilés	T 19	96 186 516,66	87 987 081,45
Production immobilisée	T 20		
Autres produits opérationnels	T 21	15 807 364,09	12 612 403,34
Autres charges opérationnelles	T 22	17 175 357,67	169 594 081,30
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	T 23	485 413 082,50	591 357 923,36
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	T 24	363 312 869,90	551 112 776,78

Total		1 980 919 646,84	501 220 446,59	2 108 826 628,06	603 971 326,70
VI - Résultat technique opérationnel			380 563 237,09		458 910 664,71
Produits financiers	T 25		65 720 646,45		35 987 945,78
Charges financières	T 26	14 225 138,15		14 378 382,76	
VII - Résultat financier			51 495 508,30		41 603 983,02
VIII - Résultat ordinaire avant impôts (VI + VII)			432 058 745,39		0,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	T 27	77 247 859,00		133 374 814,00	
Impôts différés (Variations) sur résultat ordinaire	T 28				
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES			5 190 779 204,22		5 286 503 438,64
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES		4 716 258 021,52	0,00	4 918 363 624,91	
IX - Résultat net des activités ordinaires			474 521 182,70		367 139 813,74
Eléments extraordinaires (Produits) à préciser	T 29		718 450,73		231 284,40
Eléments extraordinaires (Charges) à préciser	T 30	159 417,84		45 297,32	
X - Résultat extraordinaire			559 032,89		-185 987,08
XI - Résultat net de l'exercice			474 521 182,70		367 325 820,12
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)					
XII - Résultat net de l'ensemble consolidé (1)					
- Dont part des minoritaires (1)					
- Part du groupe (1)					

BILAN AU 31 DECEMBRE 2016 DEFINITIF

ACTIF						PASSIF			
DESIGNATION DES COMPTES	NOTES	MONTANTS BRUTS	AMORTISSEMENTS OU PROVISIONS	Montants net (n)	Montants net (n-1)	DESIGNATION DES COMPTES	NOTES	Montants net (n)	Montants net (n-1)
ACTIF NON COURANT						PASSIF			
Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif						CAPITAUX PROPRES			
- Immobilisations incorporelles	A 1	0,00	0,00	0,00	104 450 715,77	- Capital émis	P 1	2 205 714 180,00	2 205 714 180,00
- Immobilisations corporelles						- Capital non appelé		0,00	0,00
- Terrains	A 2	497 943 100,00		497 943 100,00	302 943 100,00	- Primes et réserves (réserves consolidées 1)	P 2	177 517 036,90	141 214 508,44
- Bâtiments	A 3	685 319 708,86	92 253 085,24	593 066 623,62	606 773 017,80	- Ecart de réévaluation		0,00	0,00
- Autres immobilisations corporelles	A 4	669 853 075,19	355 086 581,34	314 776 493,85	302 240 593,10	- Effort de réévaluation 1		0,00	0,00
- Immobilisations en concession			0,00	55 958 400,00	55 958 400,00	- Résultat net (résultat net part du groupe 1)	P 3	421 931 678,07	363 071 294,58
- Immobilisations en cours	A 5	18 437 896,50	0,00	18 437 896,50	6 391 188,50	- Autres capitaux propres - Report à nouveau	P 4	280 316 725,12	171 755 654,01
- Immobilisations financières						Part de la société consolidée 1			
- Titres mis en équivalence		0,00		0,00		Port des minoritaires 1			
- Autres participations et créances rattachées	A 6	278 457 582,68		278 457 582,68	157 842 165,66	TOTAL I			
- Autres titres immobilisés	A 7	1 640 000 000,00		1 640 000 000,00	1 250 000 000,00	PASSIF NON COURANT			
- Prêts et autres actifs financiers non courants	A 8	9 615 694,31		9 615 694,31	10 682 981,08	- Emprunts et dettes financières	P 5	0,00	1 405 098,51
- Impôts différés actif	A 9	0,00		0,00	0,00	- Impôts (officiels et provisionnés)		0,00	0,00
- Autres charges et produits différés	A 10	0,00		0,00	0,00	- Autres dettes non courantes	P 6	258 526 721,01	230 982 818,58
- Fonds ou valeur déposés chez les cédants		0,00		0,00	0,00	- Provisions réglementées	P 7	0,00	0,00
TOTAL ACTIF NON COURANT		4 026 590 782,55	540 469 666,02	3 486 121 116,53	2 797 281 567,93	- Provisions et produits comptabilisés d'avance	P 8	543 365 450,12	375 089 006,64
ACTIF COURANT						Fonds ou valeurs reçus des assureurs			
- Provisions techniques d'assurances						TOTAL II PASSIF COURANT			
- Port de la coassurance cédée		0,00		0,00	0,00	PASSIF COURANT			
- Port de la réassurance cédée	A 11	440 877 609,31		440 877 609,31	272 583 817,85	- Provisions techniques d'assurances			
- Créances et emplois assimilés						- Opérations directes	P 9	2 197 542 866,12	2 151 956 921,39
- Cessionnaires & cédants débiteurs	A 12	92 328 710,47	0,00	92 328 710,47	21 845 849,96	- Acquisitions		0,00	0,00
- Assurés, intermédiaires d'assurance et comptes rattachés	A 13	2 448 870 417,51	84 873 693,63	2 363 996 723,88	2 194 116 159,89	- Dettes et ressources rattachées			
- Autres débiteurs	A 14	178 740 879,70	0,00	178 740 879,70	195 368 154,79	- Cessionnaires, cédants et comptes rattachés	P 10	140 154 708,29	257 244 908,37
- Impôts et assimilés	A 15	202 333 715,44	0,00	202 333 715,44	96 239 459,27	- Assurés et intermédiaires d'assurance	P 11	352 665 982,97	269 494 607,38
- Autres créances et emplois assimilés		0,00		0,00	0,00	- Impôts		677 621 774,56	567 184 034,27
- Disponibilités et assimilés						- Autres dettes	P 13	429 241 691,69	465 032 633,29
- Placements et autres actifs financiers courants	A 16	410 000 000,00		410 000 000,00	910 000 000,00	- Trésorerie passif	P 14	0,00	0,00
- Trésorerie	A 17	509 899 629,51		509 899 629,51	712 650 765,78				
TOTAL ACTIF COURANT		4 283 050 961,94	84 873 693,63	4 198 177 268,31	4 402 804 307,53	TOTAL III PASSIF COURANT		3 797 226 583,61	3 710 923 124,71
TOTAL GENERAL ACTIF		8 309 641 744,49	625 343 359,65	7 684 298 384,84	7 200 085 875,46	TOTAL GENERAL PASSIF		7 684 598 384,84	7 200 085 875,46



COMPTE DE RESULTATS AU 31/12/2016 DEFINITIF



RUBRIQUES	NOTES	TOUTES GARANTIES CONFONDUES - N	TOUTES GARANTIES CONFONDUES - (N - 1)
Primes émises sur opérations directes	T 1	0,00	4 564 683 710,39
Primes émises reportées	T 2	42 061 681,44	0,00
Prestations sur opérations directes	T 3	1 852 605 944,36	1 661 332 293,49
Total		1 894 667 625,80	1 666 499 844,93
I - Marge sur opérations directes		2 670 016 084,59	2 764 859 330,94
Primes acceptées	T 4	0,00	0,00
Primes acceptées reportées	T 5	0,00	0,00
Prestations sur acceptations	T 6	0,00	0,00
Commissions versées sur acceptations	T 7	0,00	0,00
Total		0,00	0,00
II - Marge sur opérations directes		0,00	0,00
Primes cédées	T 8	911 553 392,52	590 741 562,03
Primes cédées reportées	T 9	64 209 198,52	11 890 760,22
Prestations sur cessions	T 10	0,00	44 507 710,37
Commissions reçues sur cessions	T 11	0,00	227 906 403,78
Total		911 553 392,52	647 140 032,62
III - Marge sur cessions		391 389 494,74	499 629 345,22
Primes rétrocédées	T 12	0,00	0,00
Primes rétrocédées reportées	T 13	0,00	0,00
Prestations sur rétrocessions	T 14	0,00	0,00
Commissions reçues sur rétrocessions	T 15	0,00	0,00
Total		0,00	0,00
IV - Marge sur rétrocessions		0,00	0,00
Subventions d'exploitation d'assurance	T 16	0,00	0,00
V - Marge d'assurance nette		2 278 646 589,85	2 265 230 140,79
Services extérieurs & autres consommations	T 17	950 485 442,43	984 606 146,79
Charges de personnel	T 18	693 579 678,26	705 891 715,31

Impôts, taxes et versements assimilés	T 19	104 478 108,68	108 794 750,85
Production immobilisée	T 20	0,00	0,00
Autres produits opérationnels	T 21	14 007 692,76	0,00
Autres charges opérationnelles	T 22	49 654 252,71	17 802 042,42
Reprise sur pertes de valeurs et provisions	T 23	136 832 375,70	0,00
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	T 24	259 112 170,78	326 927 984,48
Total		2 057 309 652,86	2 144 022 639,85
VI - Résultat technique opérationnel		372 177 005,45	1 910 173 234,45
Produits financiers	T 25	143 789 784,16	103 678 401,85
Charges financières	T 26	1 775 257,85	14 324 996,13
VII - Résultat financier		142 014 526,31	89 353 405,72
VIII - Résultat ordinaire avant impôts (VI + VII)		514 191 531,76	1 820 819 828,73
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	T 27	93 099 013,00	82 146 415,00
Impôts différés (Variations) sur résultat ordinaire	T 28	0,00	0,00
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES		5 379 497 460,79	4 016 397 823,59
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES		4 958 404 942,03	4 554 133 928,53
VIII - Résultat net des activités ordinaires		421 092 518,77	362 263 897,06
Éléments extraordinaires (Produits) à préciser	T 29	0,00	866 456,49
Éléments extraordinaires (Charges) à préciser	T 30	27 307,17	0,00
X - Résultat extraordinaire		839 159,32	757 387,51
XI - Résultat net de l'exercice		421 931 678,07	363 021 284,58
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
XII - Résultat net de l'ensemble consolidé (1)			
- Dont part des minoritaires (1)			
- Part du groupe (1)			

En Milliers de dinars

Désignation	2013	2014	Evolution %
Actif non courant	19 494 651	26 705 433	37%
Actif courant	27 546 034	26 580 594	-4%
Total	47 040 684	53 286 027	13%

En Milliers de dinars

Désignation	2013	2014	Evolution %
capitaux propres	18 292 135	18 658 375	2%
passif non courant	4 150 541	4 420 222	6 %
passif courant	24 598 008	30 207 430	23%
Total	47 040 684	53 286 027	13%

Les données financières

Évolution des Chiffres Clés de la CAAR

En Milliers de dinars

	2013	2014	2015	2016
Chiffres d'affaires	15.2	16.1	16.6	15.1
Capital social	12	12	12	17
Fonds Propres	18.3	18.6	19.4	19.4
Résultat net	1.2	0.9	1.1	0.6

2.4.2 Les résultats

En Milliers de dinars

Désignation	2013	2014	Evolution %
Marge d'assurance nette	5 772 930	5 345 397	-7%
Résultat technique opérationnel avant impôt	1 582 175	1 231 189	-22%
Résultat Net	1 153 528	926 829	-19,6%

BILAN (ACTIF)

au 31 / 12 / 2013

ACTIF	NOTE	MONTANT BRUT N	AMORT / PROV N	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
ACTIF NON COURANT					
Écart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif	2.1.1	196 389 332,66	48 016 368,95	148 372 963,71	139 815 832,68
Immobilisations incorporelles	2.1.1				
Immobilisations corporelles					
- Terrains		579 211 747,35		579 211 747,35	579 211 747,35
- Bâtiments		4 387 195 009,49	1 482 857 736,75	2 904 337 272,74	2 968 119 945,67
- Immeubles de Placements		941 734 182,92	262 073 398,26	679 660 784,66	582 438 280,49
- Autres immobilisations corporelles		1 317 897 368,59	730 833 351,36	587 064 017,23	409 938 192,64
- Immobilisations en concession				0,00	0,00
Immobilisation en cours	2.1.1	291 822 418,71	3 343 747,85	288 478 670,86	104 310 958,55
Immobilisation financières	2.1.1				
- Titres mis en équivalence		0,00		0,00	0,00
- Autres participations et créances rattachées		2 479 506 290,80	489 142,83	2 479 017 147,97	2 255 460 930,33
- Autres titres immobilisés		1 832 864 073,58	4 887 206,09	1 827 976 867,49	6 629 500 326,16
- Prêts et autres actifs financiers non courants		77 404 948,18	3 479 054,75	73 925 893,43	65 649 660,57
- Impôts différés actif	2.1.5	380 203 882,79		380 203 882,79	267 682 938,34
- Fonds ou valeurs déposés auprès des cédants		0,00		0,00	0,00
TOTAL I - ACTIF NON COURANT		18 525 164 316,11	4 545 961 895,95	13 979 202 420,16	14 122 167 891,94
ACTIF COURANT					
Provisions techniques d'assurance	2.1.7			0,00	0,00
- Part de la coassurance cédée					
- Part de la réassurance cédée		7 286 874 419,64		7 286 874 419,64	6 333 369 720,53
Créances et emplois assimilés					
- Cessionnaires & Cédants débiteurs		129 821 567,36		129 821 567,36	1 106 082 278,51
- Assurés, intermédiaires d'assurance débiteurs	2.1.3	6 781 847 884,77	1 329 946 073,65	5 451 901 811,12	5 427 457 155,71
- Autres débiteurs	2.1.3	737 921 984,06	38 500 946,36	699 421 037,70	664 082 189,04
- Impôts et assimilés		42 081 043,95		42 081 043,95	102 107 583,11
- Autres créances et emplois assimilés				0,00	0,00
Disponibilités et assimilés	2.1.4				
- Placements et autres actifs financiers courants		14 351 054 668,81	47 530 030,25	14 303 524 638,56	13 261 490 345,63
- Trésorerie		3 130 223 579,04		3 120 523 578,05	2 333 840 897,58
TOTAL II - ACTIF COURANT		43 643 837 136,32	1 315 977 950,26	42 327 859 186,06	39 229 597 361,96
TOTAL GENERAL ACTIF		62 168 991 452,43	5 861 939 846,21	50 306 051 264,12	53 351 765 253,90

BILAN (PASSIF)

au 31 / 12 / 2013

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	2.1.5	11 490 000 000,00	11 490 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))	2.1.5	4 948 402 419,49	4 363 156 779,84
Écart de réévaluation		5 303 551,28	7 507 497,36
Écart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	2.1.5	1 925 866 129,98	833 271 234,74
Autres capitaux propres - Report à nouveau	2.1.5	-156 983 636,68	0,00
Part de la société consolidante (1)		17 912 388 464,07	16 693 935 511,94
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I - CAPITAUX PROPRES		17 912 388 464,07	16 693 935 511,94
PASSIF NON COURANT			
Emprunts et dettes financières	2.1.5	7 229 066,71	7 046 800,61
Impôts (différés et provisionnés)	2.1.5	133 575 268,81	135 086 041,03
Autres dettes non courants			
Provisions réglementées	2.1.5	2 430 947 701,82	2 172 083 281,04
Provisions et produits constatés d'avance	2.1.5	768 655 526,30	630 033 833,54
TOTAL II - PASSIF NON COURANT		3 340 407 563,64	2 944 140 956,22
PASSIF COURANT			
Fonds ou valeurs reçus des réassureurs	2.1.5	3 158 523 350,78	4 847 896 226,01
Provisions techniques d'assurance	2.1.2		
- Opérations directes		16 885 212 480,31	15 918 031 512,33
- Acceptations		2 765 30,20	
Dettes et comptes rattachés			
- Cessionnaires et Cédants créditeurs	2.1.3	3 789 455 155,00	1 095 536 679,56
- Assurés et intermédiaires d'assurance créditeurs		37 427 461,93	41 319 476,42
Impôts Crédits	2.1.3	1 459 250 023,52	1 073 633 229,83
Autres dettes	2.1.3	1 284 221 272,77	737 157 660,74
Trésorerie Passif		0,00	0,00
TOTAL III - PASSIFS COURANTS		25 864 366 674,53	23 713 574 784,84
TOTAL GENERAL PASSIF		47 117 162 702,24	43 351 760 253,00

TOTAL GENERAL ACTIF

50 843 001 704,27

COMPTE DE RESULTATS

Période du 01/01/2013 Au 31/12/2013

RUBRIQUES	NOTE	OPERATIONS BRUTES N	CESSIONS ET RETROCESSIONS N	OPERATIONS NETTES N	OPERATIONS NETTES N-1
Primes émises sur opérations directes		18 113 888 773,58	1 578 488 435,81	16 535 400 337,77	9 374 524 842,36
Primes acceptées		116 029 693,28		116 029 693,28	
Primes émises reportées		-558 570 307,01	-60 901 633,41	-497 668 675,60	385 639 520,28
Primes acceptées reportées				0,00	0,00
I-Primes acquises à l'exercice	2.2.1	17 671 348 159,85	1 517 586 802,40	16 153 761 357,45	9 760 164 362,74
Prestations sur opérations directes		1 265 254 267,34	2 195 812 488,05	5 069 401 779,29	6 618 261 923,95
Prestations sur acceptations		334 038,20		334 038,20	
II-Prestations de l'exercice	2.2.4	1 265 588 305,54	2 195 852 488,05	5 069 735 817,49	6 618 261 923,95
Commissions reçues en réassurance		1 464 807 111,54		1 464 807 111,54	1 358 556 171,13
Commissions versées en réassurance		23 205 938,73		23 205 938,73	
III-Commissions de réassurance	2.2.1	1 441 601 172,81	8,80	1 441 601 172,81	1 156 556 171,13
IV- Subventions d'exploitation d'assurance					
V-MARGE D'ASSURANCE NETTE		11 647 361 027,12	5 321 734 314,25	6 325 626 712,77	4 300 458 669,51
Services extérieurs & autres consommations	2.2.5	818 793 210,78		818 793 210,78	829 104 517,34
Charges de personnel	2.2.5	2 489 307 773,75		2 489 307 773,75	2 204 321 690,04
Impôts, taxes & versements assimilés	2.2.5	256 338 621,55		256 338 621,55	232 274 094,19
Production immobilisée					
Autres produits opérationnels	2.2.3	162 529 748,58		162 529 748,58	155 448 417,62
Autres charges opérationnelles	2.2.5	60 788 169,88		60 788 169,88	60 962 587,50
Dotations aux amortissements, provisions & pertes de valeur	2.2.5	1 177 270 496,09		1 177 270 496,09	690 023 841,69
Reprise sur pertes de valeur et provisions		206 898 252,96		206 898 252,96	82 404 366,57
VI-RÉSULTAT TECHNIQUE OPÉRATIONNEL		7 814 296 756,61	5 321 734 314,25	1 092 566 442,26	721 644 965,25
Produits financiers	2.2.2	600 320 398,87		600 320 398,87	626 592 570,97
Charges financières	2.2.5	200 339 459,84		200 339 459,84	130 878 821,48
VII-RÉSULTAT FINANCIER		399 980 939,03	0,00	399 980 939,03	495 713 747,49
VIII-RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (VI+ VII)		7 814 296 756,64	5 321 734 314,25	1 492 547 381,29	1 017 358 710,84
Impôts exigibles sur résultats ordinaires				528 595 968,68	348 258 832,98
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires				19 271 262,63	-61 171 635,85
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES				12 565 110 930,67	11 782 187 889,07
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES				10 639 444 800,69	10 690 835 504,29
IX-RÉSULTAT NET DES RÉSULTATS ORDINAIRES		7 814 296 756,64	5 321 734 314,25	1 925 666 129,98	833 171 234,74

BILAN

Exercice clos le 31/12/2015

PASSIF	NOTE	MONTANT BRUTES N	PROV N	NET N	MONTANT NET N-1
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition-Goodwill positif ou négatif		0,00		0,00	
Immobilisation incorporelles	2.1.1	223.273.302,72	0,00	129.743.048,19	126.433.704,17
Immobilisation corporelles	2.1.1		93.530.254,53		
- Terrains		619.309.910,93		619.309.910,93	619.211.747,15
- Bâtiments		4.468.243.234,68	0,00	2.784.416.461,40	2.877.329.450,60
■ Immeubles de placements		941.734.152,92	1.683.826.773,28	635.144.894,94	656.906.610,04
■ Autres immobilisation corporelles		1.378.294.379,70	306.589.257,98	547.837.629,16	556.157.791,69
■ Immobilisations en concession		34.757.250,00	830.456.750,54	29.491.000,00	30.397.965,28
Immobilisation en cours	2.1.1	777.743.981,91	5.266.250,00	774.186.128,06	273.759.971,39
Immobilisation financières	2.1.1		3.657.853,85		
■ Titres mis en équivalence		0,00		0,00	
■ Autres participations et créances rattachées		2.672.210.155,08		2.644.851.304,44	2.656.223.899,35
■ Autres titres immobilisés		8.922.562.263,57	27.358.850,64	8.920.393.943,57	9.378.006.699,52
- Prêts et autres actifs financiers non courants		326.473.149,92	2.168.320,00	121.151.469,76	125.499.512,46
- Impôts différés actif	2.1.5		3.328.369,59	326.473.149,92	326.977.823,02
- Fonds ou valeurs déposés auprès des cédants		0,00		0,00	
TOTAL I-ACTIF NON COURANT		20.489.181.620,78	2.956.182.680,41	17.532.998.940,37	17.626.905.174,67
ACTIF COURANT					
Provisions techniques d'assurance	2.1.2				
■ Part de la coassurance cédée		0,00		0,00	
■ Part de la réassurance cédée		6.517.072.921,63		6.517.072.921,63	7.923.860.091,54
Créances et emplois assimilés					
■ Cessionnaires & Cédant débiteurs		242.837.470,91	0,00	242.837.470,91	92.767.038,77
■ Assurés, Intermédiaires d'assurance débiteurs	2.1.3	9.055.421.174,97	1.656.159.883,75	7.399.261.291,22	6.081.199.513.513,80
■ Autres débiteurs	2.1.3	2.445.899.112,00	29.698.441,75	2.416.200.670,25	732.010.085,82
- Impôts et assimilés		1.164.825.038,35	152.327.878,90	1.012.497.160,45	847.630.573,52
- Autres créances et emplois assimilés		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés	2.1.4				
- Placement et autres actifs financiers courants		16.515.838.210,87	47.530.030,21	16.468.308.180,66	13.475.024.785,18
- Trésorerie		3.265.493.990,03	0,00	3.265.493.990,03	2.451.844.415,12
TOTAL II-ACTIF COURANT		39.207.387.919,76	1.885.716.234,61	37.321.671.685,15	31.604.337.603,75
TOTAL GÉNÉRAL ACTIF		59.696.569.540,54	4.841.898.915,02	54.854.670.625,52	49.231.242.778,42

BILAN

Exercice clos le 31/12/2015

Passif	Note	Montant net N	Montant net N-1
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	2.1.5	16.000.000.000,00	11.490.000.000,00
Capital non appelé		0,00	
Primes et réserves (Réservés consolidées (1))	2.1.5	1.790.346.646,15	5.390.501.731,58
Ecart de réévaluation		1.083.358,06	3.099.605,20
Ecart d'équivalence (1)	2.1.5	0,00	
Résultat net- Résultat net part du groupe (1)	2.1.5	2.069.022.829,98	1.574.132.862,70
Autres capitaux propres- report à nouveau	2.1.5	0,00	0,00
Part de la société consolidant (1)		19.860.452.834,19	18.457.734.199,48
Part des minoritaires (1)			
TOTAL 1- CAPITAUX PROPRES		19.860.452.834,19	18.457.734.199,48
PASSIF NON COURANT			
Emprunts et dettes financières	2.1.5	7.550.062,65	37.923.304,97
Impôts (différés et provisionnés)	2.1.5	26.837.735,09	137.527.896,21
Autres dettes non courants		29.491.000,00	
Provisions réglementées	2.1.5	2.934.991.169,70	2.693.458.495,19
Provisions et produits constatés d'avance	2.1.5	745.324.937,96	979.566.348,33
Total II- PASSIF NON COURANT		3.744.194.905,40	3.848.476.044,70
PASSIF NON COURANT			
Fonds ou valeurs reçus des réassureurs	2.1.5	3.243.777.756,94	3.432.650.970,35
Provisions techniques d'assurance	2.1.2		
- Opérations directes		18.288.529.231,70	17.967.108.888,17
- Acceptations		205.229,20	287.730,20
Dettes et comptes rattachées			
- Cessionnaires et Cédants créditeurs	2.1.3	3.484.809.812,59	2.217.608.490,58
Assurés et intermédiaires d'assurance créditeurs		135.262.201,91	134.903.943,16
- Impôts crédits	2.1.3	2.571.431.263,60	1.966.149.636,43
- Autres dettes	2.1.3	3.526.007.389,99	1.206.323.075,35
- Trésorerie Passif		0,00	0,00
TOTAL III- PASSIFS COURANTS		31.250.022.885,93	26.925.032.534,24
TOTAL GÉNÉRAL PASSIF		54.854.670.625,52	49.231.242.778,42

COMPTE DE RÉSULTATS

Période: 01/01/2015 au mois 31.12.2015

PASSIF	NOTE	OPÉRATIONS BRUTES N	OPÉRATIONS ET RÉTROCESSIONS N	OPÉRATIONS NETTES N	OPÉRATIONS NETTES N-1
Primes émises sur opérations directes		21.160.079.947,73	9.426.602.498,47	11.733.477.449,26	11.848.609.708,98
Primes acceptées		102.174.469,76		102.174.469,76	46.611.201,27
Primes émises reportées		304.343.064,22	440.982.730,00	-136.639.665,78	142.788.906,43
Primes acceptées reportées		0,00		0,00	
I/- Prime acquises à l'exercice	2.2.1	21.566.597.481,71	9.867.585.228,47	11.699.012.253,24	12.038.009.814,68
Prestations sur opérations directes		12.294.420.705,91	5.361.776.653,63	6.932.644.052,28	7.162.040.739,47
Prestations sur acceptations		24.715,05		24.715,05	50.382,11
II/- Prestations de l'exercice	2.2.4	12.294.445.420,96	5.361.776.653,63	6.932.668.767,33	7.162.091.121,58
Commissions reçues en réassurance		1.785.850.165,77		1.785.850.165,77	1.589.403.211,56
Commissions versées en réassurance		21.279.537,95		21.279.537,95	9.322.240,31
III/- Commissions de réassurance	2.2.1	1.764.570.627,82	0,00	1.764.570.627,82	1.580.080.971,25
IV/- Subventions d'exploitation d'assurance		0,00		0,00	
V/- Marge d'assurance nette		11.036.722.688,57	4.505.808.574,84	6.530.914.113,73	6.455.999.664,35
Services extérieurs & autre consommations	2.2.5	1.173.845.376,80		1.173.845.376,80	924.234.962,57
Charges de personnel	2.2.5	2.191.684.659,16		2.191.684.659,16	2.844.456.292,52
Impôts, taxes & versements assimilés	2.2.5	310.835.874,83		310.835.874,83	264.324.680,58
Production immobilisée					
Autres produits opérationnels	2.2.3	203.035.476,28		203.035.476,28	173.475.939,39
Autres charges opérationnelles	2.2.5	116.449.185,49		116.449.185,49	102.991.993,33
Dotations aux amortissements, provisions & pertes de valeur	2.2.5	1.062.983.245,39		1.062.983.245,39	1.353.207.090,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		261.227.691,18		261.227.691,18	259.064.757,07
VI/- Résultat technique opérationnel		6.645.187.514,56	4.505.808.574,84	2.139.378.939,72	1.519.315.341,80
Produits financiers	2.2.2	799.079.793,09		799.079.793,09	684.357.368,17
Charges financières	2.2.5	332.419.361,00		332.419.361,00	183.150.844,19
VII/- Résultat financier		466.660.432,09	0,00	466.660.432,09	501.206.523,98
VIII/- Résultat ordinaire avant impôt (V) + (VII)		7.111.847.946,65	4.505.808.574,84	2.606.039.371,81	2.030.521.865,78
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	2.2.6			647.202.029,85	389.210.316,31
Impôts différés (variations) sur résultat ordinaires				-110.185.488,02	57.176.696,77
Total des produits ordinaires				14.726.925.841,61	14.734.978.650,58
Total des charges ordinaires				12.657.903.011,63	13.160.845.987,86
IX/- Résultat net des résultats ordinaires		7.111.847.946,65	4.505.808.574,84	2.069.022.829,98	1.574.132.662,70
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00		0,00	
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00		0,00	
X/- Résultat extraordinaire		0,00		0,00	
XI/- Résultat net de l'exercice		7.111.847.946,65	4.505.808.574,84	2.069.022.829,98	1.574.132.662,70
Part dans les résultats nets des Stes. mises en équivalence (1)					
XII/- Résultat net de l'ensemble consolidé (1)					
Dont part des minoritaires (1)					
Part du groupe (1)					

BILAN

Exercice clos le
31/12/2016

ACTIF	NOTE	MONTANT BRUTE n	AMORT-PROV. n	MONTANT NET n	MONTANT NET n-1
ACTIF NON COURANT					
Bien d'équipement - Goudouill positif ou négatif		0,00	0,00	0,00	
immobilisation incorporelles	2.1.1	223.273.302,72	119.247.443,86	104.025.858,86	129.740.048,19
immobilisation corporelles	2.1.1				
- Terrains		627.211.910,93	0,00	627.211.910,93	619.309.910,93
- Bâtiments		4.609.403.368,73	1.829.827.198,93	2.779.576.169,80	2.784.416.461,40
- Immeuble de Placements		1.046.034.162,92	397.721.176,06	648.312.976,87	635.144.894,94
- Autres immobilisations corporelles		1.420.633.064,62	893.991.890,70	526.641.164,92	547.837.629,16
- Immobilisations en concession		34.757.250,00	6.319.495,70	28.437.754,30	29.491.000,00
immobilisation en cours	2.1.1	888.676.306,06	3.657.853,86	884.917.742,21	774.186.328,06
immobilisation financières	2.1.1				
- Titres mis en équivalence		0,00		0,00	
Autres participations et créances rattachées		3.771.751.373,61	0,00	3.771.751.373,61	2.611.861.351,14
- Autres titres immobilisés		12.689.371.184,37	2.710.400,00	10.000.000.000,00	8.920.293.943,67
- Puts et autres actifs financiers non courants		1.63.930.034,49	3.119.168,16	160.811.146,31	121.151.469,76
- Impôts différés actif	2.1.5	265.348.570,72		265.348.570,72	326.473.149,92
- Fonds ou valeurs déposés auprès des cédants		0,00		0,00	
TOTAL I - ACTIF NON COURANT		29.142.091.209,57	3.253.599.654,27	22.888.996.555,30	17.532.996.940,87
ACTIF COURANT					
Provisions techniques d'assurance	2.1.2				
- Part de la coassurance cédée		0,00		0,00	
- Part de la réassurance cédée		6.639.579.159,54		6.639.579.159,54	6.517.072.921,63
Décaissements et emplois assimilés					
- Cessionnaires et Cédants débiteurs		64.336.040,27	0,00	64.336.040,27	242.821.740,91
- Assurés, intermédiaires d'assurance débiteurs	2.1.3	10.988.437.306,13	1.820.184.378,33	9.168.252.927,80	7.399.261.291,28
- Autres débiteurs	2.1.3	2.624.096.957,57	85.870.401,16	2.538.226.556,41	2.416.200.670,25
- Impôts et créances		1.182.272.928,00	162.927.878,90	1.020.045.049,10	1.012.457.160,45
- Autres créances et emplois assimilés		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et équivalents	2.1.4				
- Placements et autres actifs financiers courants		12.438.057.120,54	44.460.060,42	12.393.597.060,12	16.468.368.180,66
- Trésorerie		3.044.082.870,32		3.044.082.870,32	3.265.493.990,03
TOTAL II - ACTIF COURANT		36.951.644.327,37	2.102.848.778,71	34.848.795.548,66	31.321.671.685,15
TOTAL GENERAL ACTIF		63.090.835.536,94	3.356.448.432,98	57.707.992.100,96	54.854.670.626,02

BILAN

Exercice clos le
31/12/2016

	PASSIF	NOTE	MONTANT NET II	MONTANT NET II-1
CAPITAUX PROPRES				
Capital émis	2.1.5		16.000.000.000,00	16.000.000.000,00
Capital non appelé			0,00	
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))	2.1.5		2.904.789.209,24	1.792.345.646,15
Ecart de réévaluation			0,00	1.053.355,06
Ecart d'équivalence (1)			0,00	
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	2.1.5		2.337.766.752,57	2.069.022.829,98
Autres capitaux propres - Report à nouveau	2.1.5		0,00	0,00
Part de la société consolidante (1)			21.242.557.562,11	19.862.402.834,19
Part des minoritaires (1)				
TOTAL I - CAPITAUX PROPRES			21.242.557.562,11	19.862.402.834,19
PASSIF NON COURANT				
Emprunts et dettes financières	2.1.5		7.319.945,21	7.550.062,65
Impôts différés et provisions	2.1.5		26.414.413,90	26.837.735,09
Autres dettes non courantes			768.497.757,05	29.491.000,00
Provisions réglementées	2.1.5		3.150.481.741,76	2.904.591.169,70
Provisions et produits constatés d'avance	2.1.5		621.822.397,33	745.324.037,05
TOTAL II - PASSIF NON COURANT			4.575.176.249,28	3.744.194.900,40
PASSIF COURANT				
Fonds ou valeurs reçus des réassureurs	2.1.5		3.194.746.191,22	3.240.777.756,49
Provisions techniques d'assurance:	2.1.2			
- Opérations directes			16.071.716.519,02	1.6288.629.531,70
- Réceptions			1.335.065,16	205.229,20
Dettes et comptes rattachées				
- Cessionnaires et Cédants cédants	2.1.3		3.980.206.339,84	3.484.809.812,59
- Assurés et intermédiaires d'assurance cédants			160.494.975,08	195.262.201,91
Impôts Crédits	2.1.5		2.757.359.463,23	2.671.431.263,60
Autres dettes	2.1.3		3.742.791.639,92	3.525.007.089,90
Trésorerie Passif			0,00	0,00
TOTAL II - PASSIFS COURANTS			31.918.558.292,57	31.250.022.865,95
TOTAL GÉNÉRAL PASSIF			57.737.382.103,96	54.354.670.625,52

COMPTE DE RESULTATS

Période : du 01/01/2016 au 31/12/2016

RUBRIQUES	OPERATIONS BUTES n	OPERATIONS ET RETROCESSIONS n	OPERATIONS NETTES n	OPERATIONS NETTES n-1
Primes émises sur opérations directes	22 615 696 428,82	10 198 939 688,99	12 416 756 742,83	11 733 477 449,26
Primes acceptées	83 228 769,39		83 228 769,39	102 174 469,76
Primes émises reportées	-551 199 861,01	-651 264 601,60	64 770,59	-136 539 666,78
Primes acceptées reportées	0,00		0,00	
I- Primes acquises à l'exercice	22 147 725 337,20	954 7646 084,39	12 600 080 282,91	11 699 012 259,24
Prestations sur opérations directes	11 550 404 309,26	3 567 456 189,74	7 626 309 119,60	6 932 644 062,28
Prestations sur acceptations	1 679 934,09		1 679 934,09	24 716,06
II- Prestations de l'exercice	11 656 084 243,98	3 567 456 189,74	7 627 589 054,21	6 932 668 767,32
commissions reçues en réassurance	1 811 546 338,20		1 811 546 338,20	1 785 360 166,77
commissions versées en réassurance	16 562 860,63		16 562 860,63	21 279 537,98
III- Commissions de réassurance	1 795 983 457,57	0,00	1 795 983 457,57	1 764 079 627,82
IV- Subventions d'exploitation d'assurance	0,00		0,00	
V- MARGE D'ASSURANCE NETTE	12 348 834 508,82	5 580 149 864,65	6 628 474 586,17	6 330 914 113,73
Services extérieurs & autres consommations	1 090 895 920,04		1 090 895 920,04	1 170 945 376,60
Charges de personnel	2 262 942 908,97		2 262 942 908,97	2 191 884 559,18
Impôts, taxes & versements assimilés	382 477 817,32		382 477 817,32	310 835 674,69
Produits immobilisés				
Autres produits opérationnels	157 016 085,46		157 016 085,46	203 035 476,28
Autres charges opérationnelles	83 009 927,43		83 009 927,43	116 449 185,49
Dotation aux amortissements, provisions & pertes de valeur	1 251 528 399,78		1 251 528 399,78	1 062 963 248,39
Reprise sur pertes de valeur et provisions	454 960 939,65		454 960 939,65	261 227 691,16
VI- RESULTAT TECHNIQUE OPERATIONNEL	8 019 956 581,79	5 580 149 864,65	2 339 806 697,14	2 139 378 309,72
Produits financiers	861 228 046,17		861 228 046,17	799 079 793,09
Charges financières	238 130 339,01		238 130 339,01	332 419 561,00
VII- RESULTAT FINANCIER	623 097 707,16	0,00	623 097 707,16	466 660 232,09
VIII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (VI+VII)	8 643 054 288,95	5 580 149 864,65	2 962 904 404,30	2 606 038 571,81
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			662 404 793,09	647 202 029,65
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			62 701 268,04	-710 186 488,02
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES			16 799 688 811,66	14 728 926 841,61
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES			13 461 830 456,79	12 567 903 011,63
IX- RESULTAT NET DES RESULTATS ORDINAIRES	5 643 054 288,95	5 580 149 864,65	2 337 756 352,87	2 069 022 829,96
Eléments extraordinaires(produits)(à préciser)	0,00		0,00	
Eléments extraordinaires(charges)(à préciser)	0,00		0,00	
X-RESULTAT EXTRAORDINAIRES	0,00		0,00	
XI- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	5 643 054 288,95	5 580 149 864,65	2 337 756 352,87	2 069 022 829,96
Part dans les résultats nets des stes mises en équivalence(1)				
XII- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE(1)				
Dont part des minoritaires (1)				
Part du groupe (1)				

7.2. Etats financiers 2014

Bilan

ACTIF

En millions de dinars	31/12/2014	31/12/2013	+/-
Immobilisations incorporelles	28	44	-36%
Immobilisations Corporelles	2 624	2 565	+2%
Immobilisations En Cours	74	140	-47%
Immobilisations Financières	6 765	4 809	+41%
TOTAL ACTIF NON COURANT	9 492	7 568	+26%
Parts cédées réassurance et coassurance	15 808	14 468	+9%
Créances & Emploi Assimilés	5 249	4 141	+27%
Disponibilités & Assimilés	9 449	9 263	+2%
TOTAL ACTIF COURANT	30 608	27 872	+9%
TOTAL ACTIF	39 988	35 430	+13%

PASSIF

En millions de dinars	31/12/2014	31/12/2013	+/-
Capital Émis	7 900	7 900	-
Primes & Réserves	1 871	1 523	+15%
Résultat Net	819	498	+65%
Report à Nouveau	-	-	-
TOTAL CAPITAUX PROPRES	10 490	9 921	+6%
TOTAL PASSIF NON COURANT	836	806	+5%
Fonds ou valeurs reçus des réassureurs	4 174	4 038	+3%
Provisions techniques d'assurance	17 230	15 448	+12%
Dettes & Comptes Rattachés	6 475	4 697	+38%
Impôts	989	721	+37%
TOTAL PASSIF COURANT	28 874	24 804	+16%
TOTAL PASSIF	39 988	35 430	+13%

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT 2014

En millions de dinars	31/12/2014			31/12/2013	+/-
	Brut	Cession	Net 2014	Net 2013	
Primes Émises et acceptées	12 040	(10 248)	1 792	1 583	+13%
Primes Acquisées	10 713	(9 141)	1 572	1 452	+8%
Commissions Reçues	-	1 382	1 382	1 042	+33%
Charge de Sinistres	(4 326)	3 600	(726)	(590)	+23%
Commissions Payées	-	(7)	(7)	(3)	+133%
MARGE D'ASSURANCE	8 388	(4 187)	2 221	1 898	+17%
Reprise sur perte de valeur, provisions et autres produits	199	-	199	101	+97%
Frais Généraux, Administratifs & Autres	(1 593)	-	(1 593)	(1 403)	+14%
RESULTAT TECHNIQUE OPERATIONNEL	4 994	(4 187)	828	698	+38%
RESULTAT FINANCIER	240	-	240	128	+90%
IMPÔTS	(248)	-	(248)	(228)	+10%
RESULTAT DE L'EXERCICE	4 886	(4 187)	819	498	+65%

Etats financiers simplifiés

Bilan

Actif

En millions de dinars	31/12/2016	31/12/2015	▲/▼
Immobilisations Incorporelles	2	16	▼ 86%
Immobilisations Corporelles	2 935	2 821	▲ 4%
Immobilisations En Cours	2	11	▼ 81%
Immobilisations Financières	14 176	13 303	▲ 7%
TOTAL ACTIF NON COURANT	17 115	16 150	▲ 6%
Parts cédées réassurance et coassurance	16 064	15 324	▲ 5%
Créances & Emploi Assimilés	5 274	4 361	▲ 21%
Disponibilités & Assimilés	4 014	4 541	▼ 12%
TOTAL ACTIF COURANT	25 353	24 225	▲ 5%
TOTAL ACTIF	42 468	40 376	▲ 5%

Passif

En millions de dinars	31/12/2016	31/12/2015	▲/▼
Capital Émis	7 800	7 800	-
Primes & Réserves	2 582	2 340	▲ 10%
Résultat Net (avant distribution des dividendes)	1 087	492	▲ 121%
TOTAL CAPITAUX PROPRES	11 468	10 632	▲ 8%
TOTAL PASSIF NON COURANT	751	725	▲ 4%
Fonds ou valeurs reçus des réassureurs	3 802	3 905	▼ 3%
Provisions techniques d'assurance	18 622	17 921	▲ 4%
Dettes & Comptes Rattachés	7 126	6 568	▲ 8%
Impôts	698	624	▲ 12%
TOTAL PASSIF COURANT	30 248	29 019	▲ 4%
TOTAL PASSIF	42 468	40 376	▲ 5%

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT

En millions de dinars	31/12/2016		31/12/2015		▲/▼
	Brut	Cession/rétrocession	Net 2016	Net 2015	
Primes Émises et acceptées	10 017	(7 837)	2 180	2 000	▲ 9%
Primes Acquis	10 360	(8 442)	1 918	1 922	▼ 0.2%
Commissions de réassurance	-	1 064	1 064	1 072	▼ 1%
Charge de Sinistres	(3 395)	2 867	(529)	(892)	▼ 41%
MARGE D'ASSURANCE	6 965	(4 511)	2 453	2 102	▲ 17%
Reprise sur perte de valeur, provisions et autres produits	404	-	404	200	▲ 102%
Frais Généraux, Administratifs & Autres	(2 158)	-	(2 158)	(1 887)	▲ 14%
RESULTAT TECHNIQUE OPERATIONNEL	5 211	(4 511)	699	415	▲ 69%
RESULTAT FINANCIER	806	-	806	246	▲ 228%
IMPÔTS	(419)	-	(419)	(169)	▲ 148%
RESULTAT DE L'EXERCICE	5 598	(4 511)	1 087	492	▲ 121%

Dans le cadre d'une préparation de thèse de doctorat dans le domaine des sciences financières et comptables qui porte sur le thème de « la gestion des risques assurantiels dans le cadre de la gouvernance d'entreprise », nous sollicitons votre aide afin de nous permettre d'achever notre étude, en répondant à ces questions.

I. Principes de solvabilité II

1. De quelle façon les responsabilités de votre entreprise sont-elles réparties?

.....

2. Qui se charge du contrôle de ces responsabilités ?

.....

3. Pensez-vous que les fonctions sont réparties en fonction de la taille de l'entreprise ?

.....

4. Est-ce que les fonctions de l'entreprise sont formalisées dans les textes réglementaires, les statuts de l'entreprise ou règlements intérieurs ?

.....

5. Que pensez-vous du rôle exercé par le CSA ?

.....

II. Les fonctions de GE selon solvabilité II**Fonction actuarielle**

6. Quelle est la relation de votre entreprise avec la fonction de l'actuariat ?

.....

Fonction de l'audit interne

7. Est-ce que le rapport de l'audit interne émet un avis sur le système de contrôle interne ?

.....

Fonction du contrôle interne

8. Le contrôle interne dépend-il du conseil d'administration ?

Fonction de gestion des risques

9. Comment la gestion des risques couvre-t-elle la souscription au sein de votre entreprise ?

.....

10. Comment la gestion des risques couvre-t-elle le provisionnement au sein de votre entreprise ?

.....

11. Comment prenez-vous en charge le risque opérationnel ?

.....

12. Comment prenez-vous en charge le risque de liquidité ?

.....

Évaluation interne de la solvabilité

13. Quelle est la fréquence à laquelle vous calculez votre marge de solvabilité ?

.....

14. A quel niveau de marge de solvabilité l'entreprise serait-elle face à un risque de solvabilité ?

.....

15. Est-ce que les notions de CSR et MCR sont-elles applicables au sein de votre entreprise ? Si oui est ce que ceci relève d'un caractère obligatoire ?

.....

III. Les composantes de COSO II

Environnement

16. Est-ce que votre personnel possède-t-il les qualifications adéquates avec le poste occupé ?
.....

17. Comment la gestion des risques couvre-t-elle la souscription au sein de votre entreprise ?
.....

Fixation des évènements

18. Est-ce que l'appétence du risque est prise en considération lors de l'élaboration des objectifs de votre entreprise?
.....

Identification des risques

19. Identifiez-vous les risques en fonction des objectifs fixés ? (le risque qui peut faire face à chaque objectif)
.....

20. Identifiez vous les évènements à priori (base de données) ou à postériori (prévisions) ?
Veuillez mentionnez une méthode alternative dans le cas ou elle existe.
.....

Evaluation des risques

21. Que pensez-vous du risque inhérent et du risque résiduel ?
.....

22. Utilisez-vous des méthodes qualitatives ou des méthodes quantitatives (benchmarking) pour évaluer vos risques ?
.....

Traitement des risques

23. Quels sont les principaux risques que vous rencontrez ?
.....

24. Quel traitement adoptez-vous dans le cas de chacun de ces risques (évitement, réduction, partage ou acceptation) ?
.....

Information et communication

25. Comment informez-vous votre personnel à propos du processus de gestion des risques ? Utilisez-vous le SIGR ?
.....

Pilotage

26. Faites-vous une évaluation de votre processus de gestion des risques ou vous faites appel à l'audit interne ou l'audit externe ?
.....

Résumé :

La gouvernance d'entreprise est connue pour son intérêt à atténuer les divergences entre les parties prenantes. Ceci a mené à l'apparition de plusieurs systèmes de gouvernance d'entreprise, s'adaptant aux différents systèmes économiques, dans le monde. Cependant, cette recherche s'intéresse, particulièrement, aux systèmes de gouvernance d'entreprise des sociétés d'assurance et leurs processus de gestion des risques. Pour pouvoir atteindre cet objectif, quatre sociétés d'assurance algériennes sont sélectionnées, Alliance assurances, CASH assurances, CAAR et CAAT se basant sur leurs rapports d'activité et sur des outils financiers. En outre, des entretiens sont réalisés avec les chefs/directeurs d'agence des sociétés, objet de cette recherche. Il en résulte que le système intermédiaire est celui qui est adopté par ces sociétés et le processus de gestion des risques se rapproche des composantes du cadre de référence COSO II.

Mots clés : gouvernance d'entreprise, système de gouvernance, assurance, gestion des risques, solvabilité II, COSO II

ملخص:

تهدف حوكمة الشركات إلى التقليل من الاختلافات القائمة بين أصحاب المصالح مما أدى إلى ظهور عدة أنظمة خاصة بحوكمة الشركات تختلف باختلاف الأنظمة الاقتصادية في العالم. يتناول هذا البحث بالأخص أنظمة حوكمة الشركات المعمول بها داخل شركات التأمين وبنية إدارة المخاطر لهذه الأنظمة. ومن أجل تحقيق هدف هذا البحث أخذنا حالة شركات التأمين التالية: شركة أليانس للتأمينات (Alliance assurances)، شركة كاش للتأمينات (CASH assurances) الشركة الجزائرية للتأمين (CAAT) والشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين (CAAR) وذلك بالاستعانة بتقاريرها المالية و أدوات التحليل المالي. كما تم إجراء مقابلات مع مدراء الوكالات التجارية للشركات موضوع البحث. كنتيجة للبحث تبين أن نظام حوكمة الشركات القائم داخل هذه الشركات هو النظام اللاتيني و بنية إدارة المخاطر تتماشى مع مكونات اطار COSO.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، نظام حوكمة الشركات، التأمين، إدارة المخاطر، اطار Solvabilité II، اطار COSO II.

Abstract :

Corporate governance is known for its interest in diminishing the differences between stakeholders. This resulted to the appearance of several corporate governance's systems, adapting to different world's economic systems. However, this research takes interest in the corporate governance systems of insurance companies and their risk management processes. To achieve this aim, we chose four algerian's insurance companies which are : Alliance assurances, CASH assurances, CAAR and CAAT, and we based on their activities report and financial tools. Furthermore, interviews were made with the agency directors of these companies. As a result, the intermediate system is the one adopted by these companies and the risk management process is similar to the components of the COSO II framework.

Key words : corporate governance, corporate governance system, insurance, risk management, Solvency II, COSO II.