



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES
(CIMA)



INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA)

BP 1575 Yaoundé – Tél : (+237) 22 20 71 52 – FAX : (+237) 22 20 71 54

E –mail : iia@iiayaounde.com

Site web: <http://www.iiayaounde.com>

Yaoundé/Cameroun

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION
POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES
EN ASSURANCES (DESS-A)

(Cycle III: 21^{ème} Promotion 2012 – 2014)

THEME :

**ANALYSE DE L'AUDIT INTERNE DANS UNE
COMPAGNIE D'ASSURANCE :**

CAS DU GTAC2A-IARDT

Présenté et soutenu par :

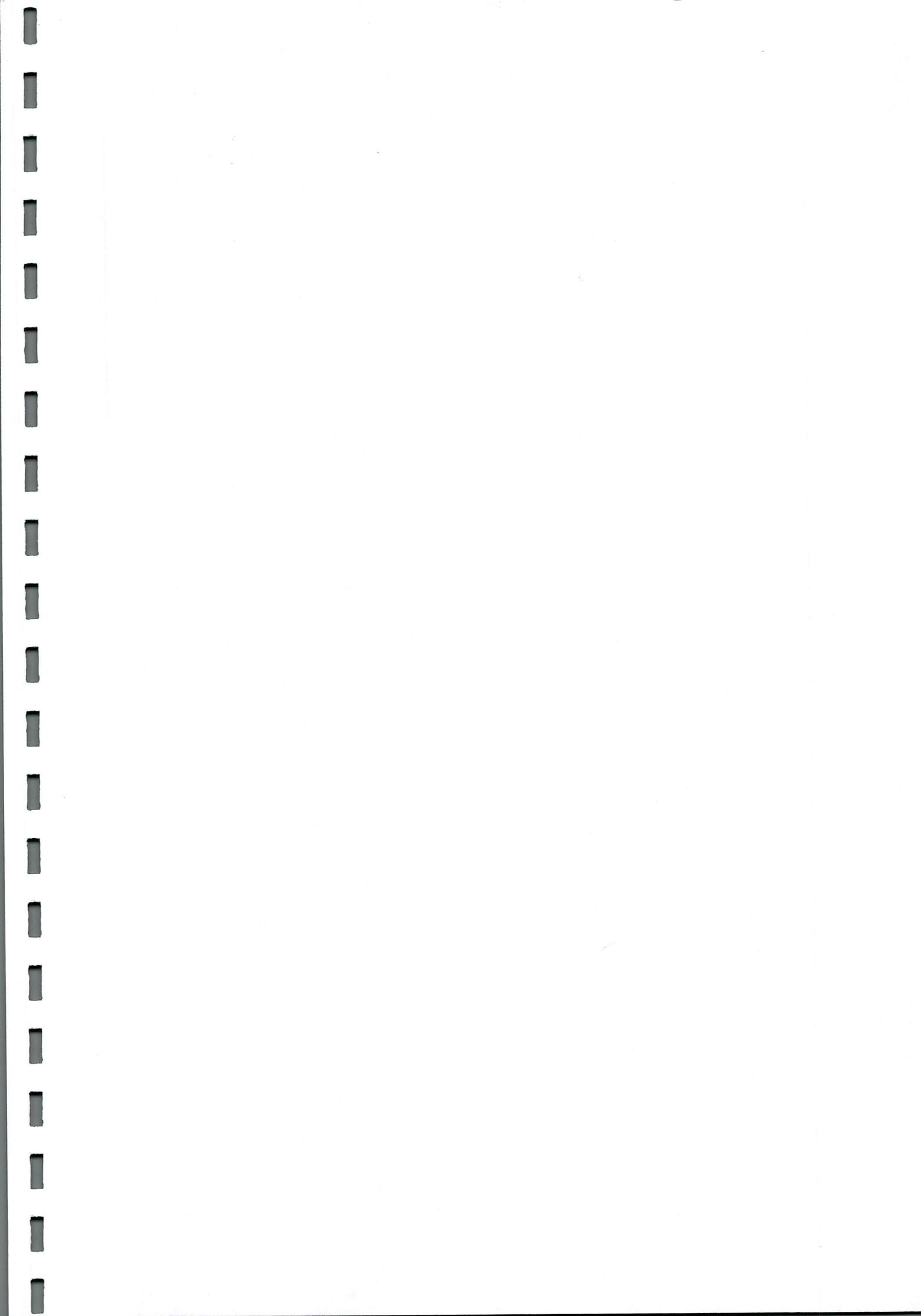
AYITEY Amah Mokpokpo

Sous la direction de :

Monsieur Aristide Kouassivi AKAKPOVI

Directeur Administratif et Financier

Novembre 2014



DEDICACES

Je dédie ce Dossier-Mémoire :

- ✓ A mes oncles
- TODO Koffi Innocent ;
- EDO-KOKOU Atsou ;
- et EDO-KOKOU Etsè.
- ✓ A mon cher Père,
- ✓ A ma chère Mère.

REMERCIEMENTS

Aucune œuvre humaine ne pouvant être accompli sans le concours des hommes, je profite de l'occasion qui m'est donnée pour dire « MERCI » à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la rédaction de ce mémoire.

Mes remerciements vont principalement :

La Direction Nationale des Assurances du Togo, en particulier **Monsieur Djovi KENOU**, Directeur National des Assurances pour sa grande disponibilité, ses conseils et ses orientations.

Monsieur Jean-Marie Koffi E. TESSI, Directeur Général du GTAC2A-IARDT d'avoir accepté de nous accueillir au sein de sa structure pour le stage.

Monsieur Aristide Kouassivi AKAKPOVI, Directeur Administratif et Financier d'avoir accepté d'être mon directeur de mémoire.

Monsieur Wilfried SAMEDOH, Directeur de l'Audit interne pour son encadrement et ses conseils précieux.

Messieurs Wyao TCHAMIE, Emmanuel Koboè KOUTENE, Laurent SAVI, Aboubacar SALAMI, Eyou AGBA, pour le soutien moral, financier et psychologique.

Monsieur Dossou-Yovo Roger Jean-Raoul, Directeur Général de l'Institut International des Assurances (IIA), et le personnel de l'IIA, pour leur contribution à la formation des cadres Africains en Assurance.

Les familles **AYEVA, BAGNAN, AVEKO, PALOUKI**, et toute la colonie togolaise au Cameroun

A tous les étudiants de la 21^e Promotion DESS-A et de la 11^e Promotion MST-A pour leur soutien fraternel ;

Qu'ils voient en ce document l'aboutissement de leurs multiples efforts consentis.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- ❖ **GE** : Gouvernance d'Entreprise
- ❖ **CI** : Contrôle Interne
- ❖ **AI** : Audit Interne
- ❖ **OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
- ❖ **IIA** : Institut International des Assurances
- ❖ **LSF** : Loi de Sécurité Financière
- ❖ **CIMA** : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
- ❖ **CFAO** : Compagnie Financière de l'Ouest Africain
- ❖ **CA** : Conseil d'Administration
- ❖ **EDP** : Excédent De Plein
- ❖ **XL** : Excess of Loss
- ❖ **AG** : Assemblée Générale
- ❖ **GTAC2A** : Groupement Togolais d'Assurances Compagnie Africaine
d'Assurances
- ❖ **FRAP** : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes
- ❖ **SCG-RE** : Société commerciale Gabonaise de Réassurance
- ❖ **IARD** : Incendie, Automobile, Risque Divers
- ❖ **PCA** : Président du Conseil d'Administration
- ❖ **SG** : Secrétaire Général
- ❖ **AFRICA-RE** : Société Africaine de Réassurance
- ❖ **CICA-RE** : Compagnie Africaine de Réassurance
- ❖ **CFA** : Communauté Financière Africaine

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : Assertions d'audit.....	13
TABLEAU 2 : Traité de réassurance.....	40
TABLEAU 3 : Planning annuel d'activité de l'audit interne (exercice 2012)	46

LISTE DES FIGURES

GRAPHIQUE 1 : Déroulement d'une mission d'audit interne.....37

RESUME

La Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA), par son organe de régulation, a relevé des infractions à la bonne gouvernance dans la zone. Tant vaut la bonne gouvernance des compagnies d'assurance, tant vaut la protection des assurés et bénéficiaires des contrats. Afin d'éviter le pire, des mesures règlementaires seront prises. L'accent sera mis sur la responsabilité de la compagnie qui est tenue de mettre en place un dispositif permanent de contrôle interne (CI) adapté à la nature, à l'importance et à la complexité de ses activités.

Ce qui montre l'existence d'un lien entre le Contrôle Interne et la Gouvernance d'entreprise

(GE). Pour y parvenir, l'audit interne (AI) sera d'une contribution considérable. Mais hélas !

Cette nouvelle culture que prônent les autorités de tutelle et de contrôle ne pourra intégrer les habitudes que par la bonne compréhension et le respect des règlements. Encore faudrait-il que ces derniers soient sans ambiguïtés et complets. Des améliorations considérables ont été faites en matière de gouvernance au niveau des compagnies, et au niveau de la CIMA.

Nous avons, à travers notre étude, décelé certaines faiblesses, dont la résolution contribuerait à une bonne gouvernance d'entreprise d'assurance. Nos investigations ont porté sur une analyse du fonctionnement de l'audit interne au sein de la compagnie suivant le règlement N°0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009.

ABSTRACT

The Inter-African Conference of Insurance Markets (CIMA), by its regulatory body raised some violations issues of good governance. Good governance of insurance companies is equally important as the protection of the insured and beneficiaries of contracts. The emphasis will be placed on the responsibility of the company which is to put in place a permanent system of internal control (IC) adapted to the nature, the importance and complexity of its activities. This shows a link between Internal Control and corporate governance (CG). To achieve this, the internal audit (IA) will be of considerable contribution.

But, alas! This new culture that the control authority advocates can only be integrated through good understanding and compliance with the regulations. Yet these regulations should be without any ambiguities and should be complete. Considerable improvements have been made in the area of governance at the level of companies, and at the level of CIMA.

We noticed though our study some weaknesses, which resolution would contribute to a good corporate governance of insurance. Our investigations focused on an analysis of the functioning internal auditor according to regulation N°0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009.

SOMMAIRE

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES	v
RESUME	vi
ABSTRACT	vii
AVANT - PROPOS	ix
INTRODUCTION	1
1^{ère} Partie : PRESENTATION DE LA SOCIETE ET LE CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT INTERNE	3
CHAPITRE I : PRESENTATION DU GTAC2A-IARDT	4
SECTION I : HISTORIQUE ET CADRE JURIDIQUE	4
SECTION II : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	5
CHAPITRE II : GENERALITES SUR L'AUDIT	8
L'audit est une technique qui permet d'examiner, de façon méthodique et critique, le fonctionnement d'une entreprise	8
SECTION I : GENERALITES SUR L'AUDIT INTERNE	8
SECTION II : PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE SELON LE CODE CIMA : REGLEMENT N°0005. /CIMA /PCMA/CE/ SG/ 2009	12
Deuxième partie : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT AU SEIN DU GTAC2A-IARDT	18
CHAPITRE I : AUDIT INTERNE AU SEIN DU GTAC2A-IARDT	19
SECTION I: MISE EN PLACE DE L'AUDIT INTERNE AU SEIN DU GTAC2A-IARDT	19
SECTION II : CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE DU GTAC2A-IARDT	30
.....	30
Graphique 1 : Déroulement d'une mission d'audit interne	37
CHAPITRE II : ANALYSE ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION	38
SECTION I : INSUFFISANCES	38
SECTION II : PROPOSITIONS D'AMELIORATION	39
CONCLUSION	40
BIBLIOGRAPHIE	41
ANNEXES	42

AVANT - PROPOS

D'une manière générale, le stage au cours duquel est réalisé le mémoire de fin d'étude doit être un moment de diverses analyses qui auront été celles des expériences pré professionnelles de l'étudiant. C'est un retour d'expérience conscientisé où l'étudiant se retrouve entre deux mondes différents : le monde professionnel et celui académique. Ces deux mondes sont différents mais ne sont pas parallèles, bien au contraire, ils sont complémentaires. Il est en effet important que l'étudiant puisse capitaliser à partir de ces expériences acquises dans l'entreprise, ses connaissances et compétences, parce que ce sont ces dernières qu'il aura à valoriser lors d'un entretien d'embauche.

Il conviendra, dans un mémoire, non seulement, d'expliquer ce que l'étudiant a fait, mais surtout d'en faire une analyse et au-delà de s'engager dans une phase de conceptualisation des phénomènes observés, de faire valoir sa capacité de créativité.

C'est sans doute, dans cette optique, que s'inscrit ce travail, le fruit d'un effort personnel mais aussi du soutien moral et matériel de mon entourage.

En conclusion, ce stage d'une durée de cinq mois, de part sa diversité tant d'un point de vue méthodes de travail ou des relations humaines, m'a été particulièrement enrichissant.

Sur le plan technique, il m'a permis de compléter les connaissances acquises à l'Ecole, mais également de découvrir les techniques et méthodes de travail au sein d'une entreprise.

L'orientation initiale du stage m'a, en outre, permis de découvrir les mécanismes de fonctionnement des départements production, sinistres et contentieux, en comparant la théorie et la pratique. Cela m'avait permis aussi de faire le contrôle de caisse, la prise de connaissance des différents services, pour ne citer que ceux là.

Le thème en lui-même, de part sa nature, m'a permis de renforcer mon sens critique et d'analyse et de découvrir d'autres notions comme, par exemple les assertions d'audit.

Enfin, pour ne rien enlever aux bénéfiques de ce stage, l'aspect humain a été mis en avant, et ce, grâce au dialogue et aux conseils du personnel qui a su me donner le recul nécessaire tout au long du stage.

INTRODUCTION

Au cours de ces dernières années, un environnement économique de plus en plus instable, ponctué de quelques scandales et faillites retentissants (Enron, Worldcom, Xerox), a poussé les autorités de régulation, les actionnaires et les autres parties prenantes de l'entreprise à mettre plus que jamais l'accent sur la gouvernance d'entreprise.

Outre la publication de codes de bonne gouvernance et de référentiels de contrôle interne dans différents pays, la loi Sarbanes-Oxley¹(USA) de juillet 2002 (section 404) des Etats Unis d'Amérique et son équivalent français, la Loi de Sécurité Financière² (LSF) d'août 2003 (article 117), renforcent les obligations en matière d'information sur le **contrôle interne**. Le secteur des assurances n'est pas en marge de ces obligations. Dans cette optique la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA en sigle), déterminée à apporter un plus aux compagnies d'assurances, a édité un règlement.

En effet, le Conseil des Ministres des Etats membres en charge du secteur des assurances a adopté lors de sa session du 28 septembre 2009 à Paris, le Règlement N°0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009 portant sur la bonne gouvernance d'entreprise et le contrôle interne.

Ces dispositions nouvelles, visant à fiabiliser la chaîne de valeurs de l'information financière, poussent inéluctablement sur le devant de la scène la **fonction d'audit interne**. Celle-ci, jusque-là peu affirmée dans de nombreuses firmes, devient aujourd'hui plus qu'une obligation légale, un outil vital pour le pilotage d'entreprise.

Perçu comme étant un nouvel outil pour le secteur, les compagnies d'assurances entreprennent des démarches pour s'y conformer. La question qui se pose aujourd'hui est de savoir quelles sont les difficultés auxquelles sont confrontées les compagnies d'assurances dans le cadre de la mise en œuvre de ce règlement?

Afin d'apporter notre contribution basée sur les connaissances et méthodes acquises en matière d'audit et de contrôle interne à l'Institut International des Assurances (IIA), nous avons opté pour le thème: « **l'analyse de l'audit interne dans une compagnie**

¹ Loi visant à protéger les investisseurs en améliorant l'exactitude et la fiabilité des publications des entreprises conformément aux lois sur les valeurs mobilières, ainsi qu'à d'autres fins apparentées.

² La loi de sécurité financière (LSF), aussi appelée « Loi Mer » du nom du Ministre des Finances en poste Francis Mer, a été adoptée par le Parlement français le 17 juillet 2003 afin de renforcer les dispositions légales en matière de gouvernance d'entreprise. La LSF est parue au JO n° 177 du 2 août 2003 (n° 2003-706 du 1^{er} août 2003)

d'assurance: cas du Groupement Togolais des Assurances Compagnie Africaine d'Assurance (GTAC2A-IARDT) »

Le développement du thème ci-dessus, se fera à travers un exposé qui comportera deux parties principales.

Ainsi, nous présenterons dans la première partie le Groupement Togolais d'Assurance Compagnie Africaine d'Assurance (GTAC2A-IARDT) et le cadre théorique de l'audit interne (partie I). Ensuite, nous examinerons la mise en œuvre de l'audit interne au sein du GTAC2A-IARDT (partie II).

1^{ère} Partie :
PRESENTATION DE LA SOCIETE ET LE CADRE
THEORIQUE DE L'AUDIT INTERNE.

CHAPITRE I : PRESENTATION DU GTAC2A-IARDT

Dans le souci de faciliter la compréhension de nos travaux, il convient de présenter le GTAC2A-IARDT, la compagnie d'assurances dans laquelle nous avons eu l'avantage d'effectuer notre stage. Nous allons, dans un premier temps, présenter l'historique et le cadre juridique de l'entreprise puis, dans un second temps, sa structure organisationnelle.

SECTION I : HISTORIQUE ET CADRE JURIDIQUE

Paragraphe 1 : HISTORIQUE

GTAC2A-IARDT est une société de Droit National constituée depuis le 1^{er} janvier 2002 et résultant de la fusion de deux grandes sociétés privées que sont : le Groupement Togolais d'Assurances (GTA) créée en 1973 sous la forme d'une société d'économie mixte et privatisée en 2000 au profit de la Compagnie Financière de l'Ouest Africain (CEFORA) qui était à l'époque, l'actionnaire majoritaire ; et la Compagnie Africaine d'Assurances (C2A) créée en 1989 sous la forme de société aux capitaux privés. Depuis juin 2009, le Groupe ATLANTIQUE en est l'actionnaire majoritaire avec une part de 60% du capital. Sa prise de participation dans le capital social a permis de restructurer et de redynamiser la société.

Agréée pour exercer en assurance non vie, le GTAC2A-IARDT opère sur un marché composé de sept compagnies non vie et de cinq compagnies vie.

GTAC2A-IARDT offre à sa clientèle une gamme de produits à travers ses sept bureaux directs (siège et transports routiers), et ses huit agences dont trois à Lomé. Ils opèrent dans les catégories d'assurance suivantes :

- automobile ;
- accident corporel et Maladie ;
- véhicule terrestre à moteur ;
- transports aériens ;
- transports maritimes ;
- Incendie et autre dommage aux biens ;
- Responsabilité Civile Générale.

Paragraphe 2 : CADRE JURIDIQUE

D'un capital de 3.500.000.000 FCFA (trois milliards cinq cent millions francs CFA) dont 60% est détenu par la Banque Atlantique, le GTAC2A-IARDT est une entreprise privée avec CA régie par le code CIMA. Son siège social se trouve à Lomé sur la route d'Atakpamé.

SECTION II : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Pour atteindre ses objectifs, la société a mis en place une structure organisationnelle, qui comprend une Direction Générale, soutenue par deux Directions Centrales à savoir une Direction Administrative et Financière (DAF) et une Direction Commerciale (DC).

(voir l'organigramme en annexe 1)

Paragraphe 1 : DIRECTION GENERALE

Nommé par le CA de la compagnie, le Directeur Général est un ancien de l'IIA. Il définit, avec le Conseil d'Administration la politique générale, les objectifs et le planning des activités de la société. Il représente légalement la société vis-à-vis des tiers. Il est aidé par deux directions et un département :

- Direction Administrative et Financière
- Direction Commerciale
- Département Sinistre et Contentieux

Paragraphe 2 : DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

Composée d'un département et de quatre services, elle s'occupe de la gestion administrative et comptable de la société:

- Département Contrôle de Gestion ;
- Service Recouvrement ;

- Service Ressources Humaines, Moyens Généraux et Gestion des Immeubles ;
- Service comptabilité.

2.2.1- DEPARTEMENT CONTROLE DE GESTION

Ce département est géré par le Directeur Administratif et Financier.

2.2.2- SERVICE COMPTABILITE

Ce service s'occupe de la comptabilité générale et de la comptabilité des assurances des bureaux directs et des agences. La politique financière est définie par la direction générale, et exécutée par le service sous la supervision du DAF. Ce service contrôle la caisse, établit budget de la société.

2.2.3- SERVICE RESSOURCES HUMAINES ET SOCIAL MOYENS GENERAUX ET GESTION DES IMMUBLES

Il s'occupe du patrimoine de la société, établit des bulletins de paye.

2-2-4- SERVICE RECOUVREMENT

Son rôle consiste à recouvrer les arriérés de prime dans le compte de la compagnie.

2.2.4- SERVICE INFORMATIQUE

Elle s'occupe de l'administration du système d'exploitation c'est-à-dire du logiciel métier de la société.

Paragraphe 3 : DIRECTION COMMERCIALE

Cette direction coordonne toutes les opérations techniques et commerciales et comprend:

- Le Département Production et Réassurance,
- Le Service Commercial,
- Le Service Santé.

3.3.1- DEPARTEMENT PRODUCTION ET REASSURANCE

Ce département fait les cotations, les renouvellements, les résiliations et rédige les contrats. Avec un effectif de cinq personnes dont un cadre qui est un ancien de l'institut (le chef département), ce dernier s'occupe de la gestion technique des polices, veille à l'encaissement des primes en liaison avec le service recouvrement. Il s'occupe également des affaires placées en coassurance, en réassurance et le calcul des commissions des intermédiaires.

2.3.2- SERVICE COMMERCIAL

Le responsable de cette unité s'occupe principalement des relations avec les clients de GTAC2A-IARDT et les intermédiaires. Il fait un suivi des affaires en prospection, des demandes de tarification (sans pour autant les tarifer). Il fait le suivi des renouvellements par un système de communication multidimensionnelle avec la clientèle. Il fait ce travail en collaboration avec le chef de département de Production et réassurance et le chef service santé.

2.3.3-SERVICE SANTE

Il s'occupe de la production et du règlement des sinistres en assurance maladie et compte trois personnes dont un médecin. Il fait les études techniques, s'occupe de la gestion des bons de prise en charge.

Paragraphe 4 : DEPARTEMENT SINISTRE ET CONTENTIEUX

Ce département reçoit les déclarations de sinistres, les évalue, les instruit et procède à leurs paiements, qui se font avec la collaboration de la Comptabilité. Il informe le département Production et Réassurance des sinistres importants dépassant un certain montant. Sous la supervision du Directeur Général, le chef département commet les experts et travaille avec les conseils juridiques, qui représentent la société auprès des tribunaux.

Après cette brève présentation de la société, nous passerons à la généralité sur l'audit.

CHAPITRE II : GENERALITES SUR L'AUDIT

L'audit est une technique qui permet d'examiner, de façon méthodique et critique, le fonctionnement d'une entreprise.

En fonction de l'objet sur lequel porte l'audit, on distingue :

- Audits financiers et comptables ;
- Audits opérationnels.

En fonction de la qualité des intervenants et les objectifs poursuivis, on distingue deux domaines essentiels :

- **AUDIT INTERNE :**
 - Assuré par un ou des salariés de l'entreprise
 - Objectif : assurer le bon fonctionnement du contrôle interne ainsi que des procédures et contribuer à leur amélioration.
- **AUDIT EXTERNE :**
 - Assuré par un professionnel indépendant de l'entreprise ;
 - Objectif : expression d'une opinion.

SECTION I : GENERALITES SUR L'AUDIT INTERNE

Paragraphe 1 : DEFINITION DE L'AUDIT INTERNE

L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation, une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

D'ores et déjà, il est important de rappeler que le contrôle interne est défini comme l'ensemble des moyens humains et techniques, tels que l'organisation, les procédures, les systèmes, ayant pour objectifs :

- La protection et la sauvegarde du patrimoine ;
- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ;
- Le respect des objectifs et des règles fixées par les dirigeants de l'entreprise

L'Auditeur Interne, quant à lui, doit s'assurer, d'une façon permanente ou à défaut, au cours de ses missions :

- De l'existence d'une gestion des risques ;
- Du respect des lois, des règlements de la CIMA ainsi que la réglementation nationale et de la politique interne ;
- De la qualité de l'information financière et opérationnelle ;
- De la sauvegarde et la protection du patrimoine ;
- De l'intégrité, la fiabilité et le caractère exhaustif des informations financières et opérationnelles ;
- De l'efficacité et l'efficience du système de contrôle interne et de la lutte contre la fraude et le blanchiment des capitaux.

Paragraphe 2 : DISTINCTION ENTRE L'AUDIT INTERNE ET L'AUDIT EXTERNE

Les auditeurs externes s'intéressent aux résultats d'ensembles de l'année à moins qu'il ne s'agisse des missions ponctuelles afférentes aux situations précises nécessitant des éclairages. Les auditeurs internes doivent se pencher sur les résultats intermédiaires utilisés dans la gestion courante. Le contrôle des auditeurs internes ne saurait cependant dégager les auditeurs externes de leurs responsabilités à l'égard des actionnaires. Ils sont mandatés par les actionnaires pour contrôler la régularité et la sincérité des comptes alors que les auditeurs internes dépendent hiérarchiquement de la direction générale.

Cette différence entraîne de nombreuses conséquences : quant au cadre de référence, les auditeurs externes s'appuient sur les principes comptables généralement admis tandis que les auditeurs internes s'appuient sur les procédures comptables, techniques et administratives habituelles à l'entreprise ; quant au champ d'action, le contrôle des auditeurs externes porte spécifiquement sur les résultats de la comptabilité générale et certaines informations exigées par la réglementation fiscale. Les auditeurs internes, par

contre, verront leurs missions déterminées en fonction des souhaits de la direction générale ou du CA selon le rattachement de l'Audit Interne.

Paragraphe 3 : DISTINCTION ENTRE L'AUDIT INTERNE ET CONTROLE DE GESTION

Il est évident que le pilotage à vue n'est pas indiqué dans la gestion d'une entreprise.

Il faut donc établir les objectifs à court, moyen et long terme, les comparer aux réalisations, afin de dégager les écarts pour proposer des actions correctives.

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et avec efficience (par rapport aux moyens employés) pour atteindre les objectifs de l'organisation. Dans un contexte classique, le contrôle de gestion est un système de vérification pour détecter et corriger des erreurs par rapport à la combinaison optimale des facteurs de production. Le contrôle de gestion est de ce fait perçu comme un système de régulation des comportements applicables dans les organisations exerçant une activité économique. Dans le contexte moderne, le Contrôle de gestion est un dispositif de pilotage. Il permet de s'assurer que les objectifs assignés aux différents responsables ont été atteints. Perçu comme un terme technique, Dispositif de pilotage veut dire qu'il y a une trajectoire que l'entreprise doit suivre par l'interaction de plusieurs facteurs exogènes et endogènes. Le Contrôle de gestion a donc pour objectif de maintenir l'entreprise sur la trajectoire définie par les dirigeants.

L'audit interne de son côté, contrôle l'application des directives, la fiabilité des informations et l'adéquation des méthodes : il audite le Contrôle de Gestion qui devrait être lui aussi rattaché à la Direction Générale.

Paragraphe 4 : PRINCIPES D'AUDIT INTERNE

Les principes fondamentaux de l'audit interne sont :

- **Le principe de la déontologie** : Il est le fondement même du professionnalisme. Ainsi ce principe suppose de l'auditeur interne, la confiance, l'intégrité, la confidentialité et la discrétion qui en sont des éléments essentiels ;

- ***Le principe de la présentation impartiale*** : Ce principe oblige l'auditeur interne à rendre compte de sa mission d'une manière honnête et précise. C'est-à-dire que les constats d'audit, les conclusions des rapports d'audit devront refléter de manière honnête et précise les activités de l'auditeur. Les obstacles importants rencontrés pendant la mission d'audit et les questions non résolues ou les avis divergents entre l'équipe auditrice et auditée doivent aussi être consignés ;

- ***Le principe de la conscience professionnelle*** : Ce principe voudrait tout simplement rappeler qu'avec leurs compétences, les auditeurs agissent en accord avec l'importance des tâches qu'ils réalisent et la confiance que leur ont accordée le commanditaire de l'audit et les autres parties intéressées ;

- ***Le principe de l'indépendance*** : Ce principe est le fondement même de l'impartialité de l'audit et de l'objectivité des conclusions retenues dans un rapport d'audit. Eu égard de ce principe, les auditeurs internes doivent être indépendants de l'activité auditée et doivent avoir ni parti pris ni conflit d'intérêt. Ils doivent, pour cela, conserver un esprit objectif tout au long du processus d'audit et s'assurer que les constats et conclusions sont uniquement fondés sur les preuves d'audit ;

- ***Le principe de l'approche fondée sur la preuve*** : Ce principe constitue pour l'auditeur interne, une méthode rationnelle pour parvenir à des conclusions fiables et reproductibles dans un processus d'audit systématique. Les preuves d'audit sont vérifiables et doivent s'appuyer sur des échantillons des informations disponibles, dans la mesure où un audit est réalisé avec une durée et des ressources délimitées. La confiance qui peut être accordée aux conclusions d'audit est étroitement liée à l'utilisation appropriée de l'échantillonnage.

Paragraphe 5 : LA CHARTE D'AUDIT INTERNE

La charte d'audit interne est une exigence des normes professionnelles. C'est un document qui établit officiellement les missions, pouvoirs et responsabilités du service d'audit interne.

Proposée par le responsable de l'audit interne, la charte est approuvée par les organes dirigeants (direction générale, comité d'audit) dès la création du service.

Elle est revue périodiquement pour s'assurer de son adéquation avec le mandat réel de l'audit interne et ses ressources.

SECTION II : PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE SELON LE CODE CIMA : REGLEMENT N°0005. /CIMA /PCMA/CE/ SG/ 2009.

Ce règlement a porté modification et complétant le code des assurances de la CIMA sur la Gouvernance d'Entreprise (GE) et le Contrôle Interne (CI) sur les points suivants :

Paragraphe 1 : Le Conseil d'Administration (CA) : Responsabilité (art 331-14)

Ce règlement responsabilise et spécifie le pouvoir du CA. Cette spécificité comporte la mise en place des règles et le Code de déontologie. Il recommande un système de contrôle efficace et efficient, et suggère aux dirigeants la mise en place des comités spécialisés. Le système de rémunération des administrateurs, doit être en adéquation avec les ressources, et ne doit pas favoriser les comportements imprudents. Le mode de désignation des membres du comité d'audit doit être essentiellement basé sur la compétence. Selon l'article 435 du traité de l'OHADA, le CA est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Suivant l'article 331-14 du code CIMA, le CA délègue ses responsabilités et fixe les procédures de prise de décision. L'existence de délégations implique nécessairement la mise en place d'une supervision permettant au délégataire de s'assurer que la délégation est exercée conformément à ce qui a été défini.

Paragraphe 2 : Le Dispositif du Contrôle Interne (art 331-15)

L'obligation est faite aux compagnies d'assurance opérant en zone CIMA, de se doter d'un dispositif de contrôle interne, notamment un manuel de procédure. Ce dispositif doit tenir compte des risques inhérents aux secteurs des assurances, et doit être opérationnel à tous les niveaux hiérarchiques. Pour sa bonne application, il doit être cohérent et sans ambiguïté. Il doit faire l'objet de suivi et de recommandations.

Paragraphe 3 : Rapport sur le Contrôle Interne (art 331-16)

En plus de la confection des Etats CIMA, chaque compagnie de la zone a l'obligation de produire annuellement un rapport sur son contrôle interne signé du CA, qu'elle doit transmettre au Ministre en charge du secteur des assurances et à la CRCA, dans les conditions fixées par l'article 425 du code CIMA. Ce rapport annuel, loin d'être perçu comme une contrainte réglementaire supplémentaire est une mesure qui permet au CA de mieux jouer son rôle. Il importe cependant de se poser une question :

Qui doit établir le rapport sur le contrôle interne de la société ?

- Est-ce le Conseil d'administration ?
- Est-ce un cabinet externe ?
- Est-ce un auditeur du groupe d'assurance pour le compte de chacune des filiales ?
- ou l'auditeur interne de la société ?

Faisant référence au Séminaire sur « Le contrôle interne et la gouvernance des sociétés d'assurance » organisé par M. OUATTARA Alain, (Commissaire Contrôleur en Chef à la

CIMA), en juin 2012 à Cotonou, il s'est posé la question de l'externalisation de l'établissement du rapport sur le contrôle interne.

En effet, selon le commissaire contrôleur en chef, dès l'instant où l'audit est effectué par un intervenant externe, il ne s'agit plus d'audit interne. En conséquence, le cabinet d'audit externe, ou un expert ne peut établir et signer le rapport sur le contrôle interne d'une compagnie. Le rapport sur le contrôle interne doit permettre aux dirigeants de démontrer une réelle connaissance de leur entreprise, de ses processus et de ses activités. L'externalisation de la rédaction du rapport jette un doute légitime sur la capacité des dirigeants à effectuer cet exercice et sur leur compétence globale. Même si les dirigeants sollicitent l'aide d'un cabinet pour la rédaction du rapport sur le contrôle interne, ils doivent en prendre la paternité et devenir très vite autonome dans cet exercice.

L'auditeur du groupe n'est pas l'auditeur interne de la société. L'auditeur du groupe est externe à la société, malgré le fait qu'il soit interne au groupe. En conséquence, le rapport doit être élaboré par l'auditeur interne de la société, (et non celui du groupe), en s'appuyant, le cas échéant, sur l'assistance et la compétence de l'auditeur de groupe.

Objectif et finalité du rapport

Première Partie (de l'art 331-16 du code CIMA)

Selon M. OUATTARA Alain, l'un des objectifs de cette partie est de démontrer formellement que le CA fonctionne correctement et ne s'octroie pas de rémunérations disproportionnées par rapports à ses travaux et aux ressources de la compagnie.

Même si cela n'est pas expressément demandé, il est utile de présenter, dans cette première partie, les membres du CA, et les comités spécialisés, le cas échéant. Cette présentation est nécessaire pour permettre de juger de la qualité des administrateurs et de leur aptitude à remplir correctement leurs fonctions. Il est aussi question, dans cette partie, des pouvoirs du DG, du taux de présence des administrateurs, et de leurs liens avec d'autres CA.

Deuxième Partie (de l'art 331-16 du code CIMA)

Cette partie décrit les objectifs visés dans la mise en place du CI, et la manière dont la société procède pour son bon fonctionnement. La position et l'indépendance de l'équipe de contrôle, de même que leur recommandation seront mises en exergue dans le rapport. Les politiques et stratégies de la société doivent être clairement exposées.

L'importance des sinistres, et l'exigence de la constitution de Provision technique suffisante, amènent les compagnies d'assurance IARD à se retrouver généralement avec un résultat technique défavorable. Deux moyens fondamentaux permettent d'alléger cette situation : les placements et la réassurance.

Paragraphe 4 : Politique de Placement (art 331-17)

D'après l'article 331-17 du code des assurances, le CA doit, chaque année, fixer les lignes directrices de la politique de placement. L'objectif est d'éviter pour la compagnie un certain nombre de risques. Cette ligne directrice concerne notamment : les modalités de choix des intermédiaires, la gestion actif/passif, les règles de diversification et de

dispersion, les procédures de placement, de même que la personne qui la déclenche (la holding ou la filiale).

En effet, Les lignes directrices de la politique de placement devraient être en phase avec les dispositions des articles 335 et suivants du code des assurances.

Il s'agit de *la règle de diversification* qui impose des limitations par catégorie de placements, et *la règle de dispersion* qui impose, quant à elle, des plafonds par actif ou par émetteur. Ces plafonds sont exprimés en pourcentage des engagements réglementés. Lorsque ces dispositions relatives aux règles de limitation et de dispersion ne sont pas respectées, il doit être établi un plan stratégique permettant à la société de se conformer à la réglementation. L'auditeur interne devrait participer à l'établissement de ce plan stratégique, et veiller à sa bonne application.

Une trop forte concentration des actifs sur un seul instrument financier d'un même émetteur entraîne un risque de contrepartie important qui doit être pris en compte dans le cadre de la définition de la politique de placement.

La CRCA a eu à prendre des circulaires relatives à la réévaluation des obligations et des immeubles, car des compagnies voudraient s'en servir en cas d'impossibilité de couverture des engagements réglementés (Etat C4). De nombreuses entités ont recours à des réévaluations sans analyser la durée des placements et des engagements. Cette situation est très prépondérante en IARD où la presque quasi-totalité des engagements est de courte durée (1 an) ; ce qui expose la compagnie à deux risques majeurs qui sont : le risque de liquidation et le risque de liquidité. Pour limiter ces risques, une bonne gestion Actif/Passif, devient nécessaire. Les idées maîtresses qui doivent guider le choix des placements sont : l'Intérêt général, la sécurité, la rentabilité, la liquidité.

Paragraphe 5 : Politique de Réassurance (art 331-18)

Le CA après avoir fixé les lignes directrices de la politique de placement de la société, doit aussi approuver les lignes directrices de la politique de réassurance.

A cet effet, le rapport sur le contrôle interne relatif à cette politique devrait décrire :

a) Les orientations en matière de Cession :

- Cessions légales en zone CIMA (CICARE (15%), AFRICA RE (5%)) ;

- Cession légale du Pays (SEN-RE (6.5%) pour le Sénégal, SGC RE pour le Gabon);

- Le choix d'un apériteur pour les traités est appréciable, en tenant compte par exemple de son poids financier, de sa note par une agence (de notation) ;

- le choix d'un réassureur facultatif peut se faire en tenant compte de sa capacité financière, sa solvabilité, son habileté à répondre à toutes sollicitations en matière de tarifications et de visites de risques.

b) Les Critères d'adéquation des cessions avec les risques souscrits

L'utilisation de certains ratios (voir troisième partie) peut permettre de savoir l'adéquation des opérations de cessions avec la politique de réassurance.

c) La politique de réassurance, au cours de l'exercice suivant le dernier exercice clos

Il s'agira de :

- Définir la structure du programme de réassurance : les types de traité et facultatives avec les branches correspondantes ;

- Définir les limites des traités en montant et en pourcentage ;

- Communiquer, pour l'exercice écoulé, la répartition des primes et sinistres en Traité, en facultatives et en Fronting, le montant des commissions, et le solde de réassurance.

d) Organisation du Programme de réassurance

Elle concerne sa définition, sa mise en œuvre, son contrôle. Elle doit tenir compte de la capacité de la société d'assurance, ses engagements et la nature des risques. Il arrive que les programmes soient définis par les groupes pour le compte de leurs filiales. Ceci peut comporter des risques d'inadéquation, étant entendu que toutes les filiales ne vivent pas les mêmes réalités.

e) Méthodes d'analyse et de suivi des opérations de réassurance

A défaut des états statistiques spécifiques aux traitements de la réassurance, les compagnies doivent établir des tableaux de bord pour analyser et suivre les opérations de

réassurance. Par exemple, les tableaux de : suivi des acceptations et de cession ; de dispersion des réassureurs ; de description du plan de réassurance.

Deuxième partie :
MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT AU SEIN DU
GTAC2A-IARDT

CHAPITRE I : AUDIT INTERNE AU SEIN DU GTAC2A-IARDT

SECTION I: MISE EN PLACE DE L'AUDIT INTERNE AU SEIN DU GTAC2A-IARDT

Paragraphe 1 : CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. COMPOSITION

Au cours de l'exercice de 2013, le CA du GTAC2A-IARDT est composé de neuf(9) membres et se réunit, au moins deux fois par an pour l'arrêté des comptes et la session budgétaire. Il est mentionné dans les statuts que le CA peut décider de la création de comités spécialisés, comme le prévoit l'article 331-14 du code CIMA.

2. COMITE D'AUDIT

Conformément à l'article 331-14 du CIMA, le Conseil d'Administration a mis en place un comité d'audit constitué de trois (03) administrateurs. Le premier responsable de l'audit interne assure le secrétariat. Les missions et objectif de ce Comité d'Audit sont indiquées dans le projet de charte d'audit interne qui a été soumis au Conseil d'Administration du 21 novembre 2013 pour être entériné.

2.1- COMPOSITION ET DUREE DU MANDAT

Le comité d'audit se compose de trois (3) membres, à savoir un actionnaire, un administrateur indépendant pour ses compétences en matière de reporting financier et un professionnel en audit. Il est choisi parmi les membres du comité et un secrétaire.

Les membres du comité sont nommés pour une durée qui ne doit pas dépassée le mandat du conseil d'administration qui les nomme.

2.2- ATTRIBUTIONS

Les missions du comité d'audit du GTAC2A-IARDT comprennent quatre (4) volets notamment :

a. GESTION DES RISQUES ET CONTROLE INTERNE

- Apprécier l'efficacité de la cartographie des risques mise en place par la direction pour identifier, évaluer, gérer et contrôler les risques financiers et non financiers ;
- Surveiller le bon fonctionnement du contrôle interne relativement à l'élaboration de l'information comptable et financière ;
- Examiner les procédures de la société relative à la détection des fraudes, erreurs et aux dispositions d'alerte éthique et s'assurer que tout est mis en place pour que le personnel puisse faire part, d'une manière confidentielle, de ses préoccupations vis-à-vis d'éventuelles irrégularités en matière de reporting financier, de contrôle financier ou dans tout autre domaine ;
- Examiner les rapports de la direction et les rapports de l'auditeur interne sur l'efficacité des systèmes de contrôle financier, de reporting financier et de gestion de risque ;
- Vérifier les déclarations relatives au contrôle interne de la société et au système de gestion des risques figurant dans le rapport annuel adressé à la CRCA et au ministère chargé des assurances ;
- Présenter et faire approuver le rapport annuel sur le contrôle interne et s'assurer de sa transmission à la CRCA et au ministère chargé des assurances.

b. REPORTING FINANCIER

Examiner de façon critique les décisions et appréciations de la direction se rapportant aux états financiers, y compris les états CIMA de la compagnie, aux analyses de performances, aux rapports intermédiaires, avant de les soumettre pour approbation au conseil d'administration. Une attention particulière doit être portée :

- ✓ Aux méthodes et pratiques comptables essentielles et à tout changement de méthode,
- ✓ Aux décisions nécessitant un élément d'appréciation important,
- ✓ A l'incidence sur les états financiers des transactions inhabituelles réalisées au cours de l'exercice et les manières dont elles sont présentées,

- ✓ A l'exhaustivité et l'exactitude des informations données dans les documents communiqués aux tiers,
 - ✓ Aux ajustements d'audit significatifs,
 - ✓ Aux hypothèses retenues pour les arrêtés de comptes,
 - ✓ A la continuité d'exploitation en prenant régulièrement connaissance de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements de la compagnie,
 - ✓ A la conformité aux règles comptables,
 - ✓ Au respect des réglementations et obligations légales (CIMA, OHADA, Fiscalité...);
- Examiner tout autre point d'attention identifié par le conseil d'administration.

c. AUDITEURS INTERNES :

- Apprécier la pertinence de la fonction d'audit interne ;
- Examiner le programme annuel d'audit interne ;
- S'assurer que l'audit interne dispose des ressources adéquates ;
- S'assurer que le rattachement hiérarchique de l'audit interne ne nuit pas à son indépendance ;
- S'assurer que l'auditeur interne puisse rendre compte directement au comité d'audit interne ;
- Recevoir les rapports concernant les résultats des travaux d'audit interne ;
- Examiner et contrôler la prise en compte par la direction des conclusions et des recommandations des audits internes ;
- Contrôler et évaluer le rôle et l'efficacité de l'audit interne ;
- Proposer la nomination et la révocation de l'auditeur interne.

d. POUR LES AUDITEURS EXTERNES :

- S'assurer de la qualité des relations entretenues par la Compagnie avec les auditeurs externes ;
- Emettre des recommandations concernant la nomination et le renouvellement des auditeurs externes ;
- Examiner les lettres de missions et les horaires qui sont alloués aux auditeurs externes ;

- Evaluer, chaque année, les compétences, l'expertise et les ressources, ainsi que l'efficacité et le degré d'indépendance des auditeurs externes. Dans ce cadre, le comité d'audit pourra notamment :
 - ✓ Discuter, avec les auditeurs, des règles et des procédures mises en place pour garantir leur indépendance,
 - ✓ Examiner avec les auditeurs externes certaines obligations liées au code de déontologie, concernant notamment : la rotation des associés signataires, la proportion totale des honoraires versés par la Compagnie par rapport au montant total des honoraires versés aux auditeurs,
 - ✓ Recommander au conseil, une politique relative au recrutement d'anciens salariés des cabinets d'audit externe ;
- Discuter avec les auditeurs externes, avant le début de l'audit, de la nature et de l'étendue de leurs travaux d'audit à réaliser ;
- Examiner les lettres d'affirmation avant signature ;
- Evaluer, à l'issue du cycle d'audit, l'efficacité du processus en :
 - ✓ S'assurant que l'auditeur s'est conformé au plan d'audit convenu et en recherchant les raisons à l'origine de toute modification éventuelle concernant, notamment, les risques d'audit et les travaux complémentaires afin de couvrir les zones de risques concernés ;
 - ✓ Prenant en considération leur appréciation de la qualité des systèmes de contrôle interne ;
 - ✓ Recueillant les recommandations des principaux intéressés concernant la conduite de l'audit ;
- Examiner le contenu de la lettre de recommandations (ou lettre de commentaires) des auditeurs externes dans le but de déterminer si celle-ci se fonde sur une bonne compréhension de l'activité de la société et d'établir si les recommandations ont été suivies et, dans le cas contraire, rechercher pour quelles raisons elles ne l'ont pas été ;
- Recommander au conseil une politique en matière de fourniture de prestations autre que l'audit.

2.3- POUVOIRS

Le conseil d'administration autorise le comité d'audit à :

- Examiner tout domaine entrant dans le cadre de ses missions et attributions
- Recevoir toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles à cet effet ;
- Obtenir des conseils auprès d'experts indépendants de la société, et s'assurer de la présence d'intervenants disposant de l'expérience et de l'expertise appropriée, sil estime nécessaire.
- Mener toute investigation relevant de ses missions ou attributions et obtenir toute information qu'il juge nécessaire auprès de tout directeur, dirigeant ou employé du GTA-C2A-IARDT ;
- Demander des certifications de comptes intermédiaires, opérations, processus système informatique ... de la part des commissaires aux comptes ou auditeurs externes et, le cas échéant, leur demander le rapport des résultats de leurs investigations.

Les informations obtenues par les membres du comité d'audit en application de la présente charte sont exclusivement utilisées aux fins de l'exercice des attributions du Comité, telles que décrites dans le présent document, et ne peuvent être divulguées à des tiers sous quelque forme que ce soit, à l'exception des rapports présentés par le comité au conseil d'administration.

2.4- INDEPENDANCE

L'efficacité du comité d'audit repose fortement sur son niveau d'indépendance vis-à-vis des organes de direction de la Compagnie.

Il doit être en mesure de réaliser ses auditions dans les conditions lui garantissant une expression la plus libre possible.

Il importe, de ce fait, que le conseil garantisse son indépendance :

- En désignant un président de comité d'audit distinct de celui du conseil d'Administration,

- En veillant à l'intégration d'acteurs indépendants dans ce comité (les critères d'indépendance devront être définis par le conseil d'administration, notamment vis-à-vis des partenaires et fournisseurs de la compagnie),
- En lui permettant de travailler hors la présence des dirigeants, s'il l'estime nécessaire,
- En le dotant de moyens suffisants pour réaliser ses missions.

2.5- PRESENCE AUX REUNIONS ET QUORUM

Seuls les membres du comité d'audit sont autorisés à assister aux réunions de Comité.

Le président du conseil d'administration, les autres administrateurs indépendants, le directeur général, les auditeurs internes, les auditeurs externes ou toute autre personne peuvent assister aux réunions sur invitation du Président du comité uniquement.

Aux moins une (1) fois par an, le comité d'audit se réunit pour s'entretenir, de façon distincte, avec les auditeurs internes et externes en l'absence des membres de la direction.

Paragraphe 2 : DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE : LE MANUEL DE PROCEDURE

Le manuel de procédure est un document qui décrit de manière concrète, et la plus précise possible, comment les réglementations africaines et nationale, relatives à l'activité d'assurance.

Le manuel de procédure doit être clair, concis, et éviter les redondances. Il décrit les modalités de gestion et de suivi du dispositif qui seront appliquées.

Le GTAC2A-IARDT, comme toute entreprise mentionnée à l'art 300 du code CIMA et conformément à l'art 331-15 du même CODE, dispose d'un manuel de procédure qui est subdivisé en quatre parties :

- introduction
- présentation de l'organigramme
- description des taches
- l'élaboration des procédures

a) INTRODUCTION

Ce manuel de procédure conçu depuis 2002, présente la société dans la première partie et la responsabilité du président du conseil d'administration dans ses rapports avec les tiers.

La société assumée par un **Directeur Général (DG)** qui travaille en concert avec :

- un **Directeur Général Adjoint (DGA)** qui assume, en même temps, les fonctions de Directeur Technique(DT)
- un **Directeur Administratif et Financier (DAF)**
- un **Directeur Marketing et Commercial (DMC)**
- un **Directeur Auditeur interne et Contrôleur de Gestion (DACG)**
- un **chef de département Administratif et de Gestion des Ressources humaines**
- un **chef de Département informatique.**

Conçu en vue de cerner plus facilement le fonctionnement des directions, départements, services, cellules et section de la société, le manuel de procédure de GTAC2A-IARDT présente :

➤ AU NIVEAU STRUCTUREL

Un organigramme fonctionnel qui met en exergue les liens (coordination et collaboration) entre les différents niveaux hiérarchiques. Toujours sur le même plan, le manuel de procédures décrit, avec précision, les tâches dévolues à chaque membre du personnel pour une meilleure responsabilisation des acteurs et un contrôle efficace et efficient.

➤ AU NIVEAU OPERATIONNEL ET DE GESTION

Une définition fine, claire et simple des procédures de :

- gestion du portefeuille,
- crédit et recouvrement des créances
- règlement des sinistres,

- paiement des commissions,
- gestion de la trésorerie,
- engagement des dépenses,
- contrôle des comptes,
- audit et contrôle de gestion
- production des états financiers.

➤ **AU NIVEAU DE LA COMMUNICATION**

- l'utilisation optimale de l'existant,
- l'adaptation de l'informatique à l'évolution des affaires et des modèles informatiques.

b) PRESENTATION DE L'ORGANIGRAMME

La compagnie est présentée par deux types d'organigramme à savoir :

- L'organigramme synthétique (voir l'annexe 2) et
- L'organigramme éclaté (voir annexes 3, 4 et 5).

c) DESCRIPTION DES TACHES

Cette partie met en exergue

- la description des taches des directions, départements, services et cellules.
- la responsabilité des directeurs, chefs et ses collaborateurs
- la coordination et la supervision des activités

d) L'ELABORATION DES PROCEDURES

Une procédure est un ensemble de règles établies qui doivent être suivies dans une situation donnée pour l'obtention d'un résultat.

Ici, on a une description, par exemple :

- de la circulation des documents et des informations entre la hiérarchie et les différents services techniques,

- des relations avec les services des autres directions ;

- le processus d'élaboration d'une police d'assurance ;

- le processus de règlement d'un sinistre ;

En résumé, le manuel de procédures du GTAC2A-IARDT est un outil de travail qui remplit différentes fonctions :

- Il est une référence méthodologique permanente pour l'ensemble des intervenants de la procédure visant à harmoniser les pratiques et donner des règles méthodologiques communes ;
- Il précise le rôle des différents intervenants dans la procédure, ainsi que le circuit de gestion ;
- Il constitue un outil de formation pour les nouveaux agents des services appelés à intervenir à divers stades de la procédure ;
- Il contribue, notamment à l'occasion de ses mises à jour, au développement de réflexions constructives en termes d'organisation, d'efficacité, de perfectionnement, de fiabilité de la piste d'audit.

Paragraphe 3 : RAPPORT DU CONTROLE INTERNE

Conformément à l'article 331-16 du code CIMA, le rapport du contrôle interne annuel est transmis au ministère des finances (ministère en charge du secteur des assurances). Ainsi le rapport de contrôle de l'exercice de 2013 est transmis à la DNA en Août 2013 dans les conditions fixées par l'article 425 du code CIMA.

a. POSITION ET L'ORGANISATION GENERALE DU CONTROLE INTERNE (COMITE D'AUDIT)

Afin d'assurer l'indépendance et l'efficacité du contrôle interne dont le Comité d'Audit en est le garant, (étant un comité de Conseil d'Administration), l'Audit Interne est rattaché fonctionnellement à la Direction Générale, et rend compte directement au Comité d'Audit sous forme de rapport de mission. La charte d'audit, le code de déontologie et le

règlement sont autant d'éléments permettant de donner une indépendance à la fonction de contrôle interne de la Compagnie.

Les rapports d'audit sont examinés par le Comité d'Audit et les recommandations y relatives sont portées à la connaissance du Conseil d'Administration. Les mesures correctives sont prises par la Direction Générale et l'exécution est suivie par l'Auditeur Interne qui rend compte au Comité d'Audit.

b. **COMPETENCE DE CEUX QUI EXERCENT L'ACTIVITE DU CONTROLE INTERNE**

En ce qui concerne la compétence des personnes en charge des activités de contrôle interne, la compagnie a opté pour des personnes ayant acquis une expérience avérée en matière de contrôle interne. En effet, pour le Comité d'Audit, il s'agit des personnes ayant des expériences avérées en matière de gestion d'entreprise (membre de divers conseils d'administration, directeurs généraux de société etc. ...). L'Auditeur Interne, gestionnaire comptable et financier de formation, a accumulé plus de cinq ans d'expérience professionnelle acquise dans un cabinet d'expertise comptable ; il a suivi plusieurs séminaires en audit des compagnies d'assurance avant d'être mis à la disposition de la Compagnie en 2012 sur décision du Conseil d'Administration du 13 avril 2012.

Paragraphe 4 : POLITIQUE DE PLACEMENT

Le décalage, parfois très important, qui s'écoule entre la collecte des primes et l'exécution des prestations, fait du GTAC2A-IARDT le dépositaire de fonds considérables qu'il s'efforce de gérer le mieux possible afin d'être en mesure de tenir ses engagements. Il nous a été difficile d'accéder aux états statistiques, comme par exemple C5, (liste détaillée des placements) pour parler véritablement de la politique de placement de la compagnie.

Paragraphe 5 : POLITIQUE DE REASSURANCE

La réassurance est une opération par laquelle un assureur cède une partie de ses risques et parfois la totalité, à un réassureur qui en accepte la charge dans des conditions fixées par un contrat ou par un traité. Une bonne politique de réassurance apporte à l'assureur :

- ✓ Une protection contre les écarts de sinistralité,

- ✓ Une capacité financière pour souscrire davantage de risques,
- ✓ Des conseils sur les grands risques et sur les produits nouveaux.

En deux mots, nous pourrions dire que la réassurance permettra de protéger le bilan de la compagnie d'assurances. Ainsi, pour protéger son bilan le GTAC2A-IARDT se réassure selon les types de risques.

Le traité de réassurance de certains risques du GTAC2A-IARDT se présente comme suit :

Tableau 2 : Traité de Réassurance

Les risques	Traités
Incendie- Risques Annexes	-premier traité : EDP dont le plein de conservation est 500.000.000fcfa et le traité de réassurance est de 7 pleins, donc la capacité du traité est : 3.500.000.000fcfa. Le plein de souscription est donc de 4.000.000.000fcfa. -deuxième traité : XL sur rétention : 30.000.000 XS 470.000.000
Transport Maritime	XL sur souscription : 20.000.000 XS 480.000.000
Individuelle accidents, RC Automobile	XL sur souscription : 200.000.000 XS 3.800.000.000
Assurance voyage	La compagnie joue le rôle d'intermédiaire puisqu'elle cède la totalité du risque aux réassureurs.
BDM ; TRC;TRM ; TRI	Traité EDP dont le plein de conservation est 500.000.000 FCFA et le traité de réassurance est de 3 pleins.
RD-GDB	Traité EDP dont le plein de conservation est 50.000.000 FCFA et le traité de réassurance est 5 pleins.

SECTION II : CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE DU GTAC2A-IARDT

Paragraphe 1 : RECEPTION DE L'ORDRE DE MISSION

L'ordre de mission est le mandat donné au service d'audit de réaliser une mission d'audit sur telle entité et qui précise l'origine de la mission et son étendue.

L'ordre de mission est formalisé et signé par le directeur général.

Une copie de l'ordre de mission est transmise à la direction de l'entité auditée.

Paragraphe 2 : PREPARATION DE LA MISSION

Cette phase de préparation est commune à toutes les missions d'audit.

1. RENCONTRE AVEC LA DIRECTION DE L'ENTITE AUDITEE

Après réception de l'ordre de mission, le service d'audit organise une rencontre avec la direction de l'entité auditée afin de préparer le plan d'audit.

L'objet de cette rencontre est de déterminer différents aspects :

- 1) La faisabilité de la mission d'audit ;
- 2) L'entité concernée ;
- 3) L'étendue de la mission d'audit ;
- 4) Les dates et lieux où se feront les activités d'audit
- 5) Les auditeurs chargés de la mission

Suite à cette rencontre, le Service d'audit détermine qui reprend les points suivants :

- 1) Entité concernée ;
- 2) Entendue de la mission d'audit ;
- 3) Planning de la mission ;
- 4) Auditeurs en charge de la mission ;
- 5) Description du déroulement de la mission d'audit ;
- 6) Structure du rapport d'audit.

Le plan d'audit est validé par la Direction de l'entité auditée.

2. REUNION DE PRESENTATION DE LA MISSION AUX ENTITES AUDITEES

Cette réunion de présentation est un premier contact entre le Service d'Audit et les membres du personnel de l'entité auditée.

Personnes présentes à ces présentations :

- Le Responsable du Service d'Audit ;
- L'Auditeur chargé de la mission ;
- La Direction de ou des entité(s) auditée(s) ;
- L'ensemble du personnel de ou des entité(s) auditées(s).

Au cours de cette réunion, dite réunion de lancement, le service audit présente :

- a. Les objectifs de la mission ;
- b. Etendue de la mission ;
- c. L'équipe des auditeurs.

Paragraphe 3 : EXECUTION DE LA MISSION

L'exécution de la mission diffère selon qu'il a été décidé d'effectuer une analyse de risques ou non.

Comment le service d'audit détermine-t-il si une analyse de risques est nécessaire ?

Il prend en compte deux critères :

- L'importance de l'entité auditée : nombre d'agents, nombre de services différents. Par exemple, si l'audit porte sur un service de 10 personnes, une analyse de risques n'est pas nécessaire,
- Le caractère cible de la mission d'audit : si l'ordre de mission prévoit que l'audit ne porte que sur certains aspects limités (ex. les annulations de primes,...), une analyse de risques n'est pas nécessaire. Par contre, si l'ordre de mission prévoit un audit complet, ou ne précise pas, une analyse de risques sera envisageable.

La décision de procéder à une analyse de risques préalable est prise par consensus par les auditeurs.

Les deux possibilités sont envisagées dans les points suivants :

1. MISSION AVEC ANALYSE DE RISQUES PREALABLE

1.1. COMMUNICATION AUX PERSONNES RESSOURCES

Avant le commencement de la phase d'analyse de risques, l'auditeur donne une information sur l'analyse de risques aux personnes ressources désignées par le service audité.

Les personnes ressources sont des membres de l'entité à auditer.

Ces personnes sont chargées d'informer les autres membres de leur service sur le déroulement de la mission.

Au GTAC2A-IARDT, les personnes ressources sont choisies en fonction de différents critères : grade, ancienneté, fonction, volonté d'être personnes ressources.

1.2. FAMILIARISATION AVEC LES ACTIVITES DU SERVICE AUDITE

Cette étape est très importante et consiste à recueillir et à analyser les documents existants et régissant les services audités, c'est-à-dire la réglementation, les organigrammes, les manuels de procédures, les rapports d'activités, les rapports d'audit précédents, les procès-verbaux de réunions...

1.3. CONDUITE D'ENTRETIENS D'ANALYSE DE RISQUES AVEC LES RESPONSABLES ET LES PERSONNES RESSOURCES DESIGNEES

L'auditeur procède à des entretiens auprès des Responsables de service dans un premier temps et ensuite auprès d'autres agents si cela s'avère nécessaire.

Les sujets couverts lors de ces entretiens sont les suivants :

- Objectifs, missions et activités du service et les agents ;
- Risques liés aux missions du service ;
- Mécanismes de contrôle interne.

Les entretiens d'analyse de risques nécessitent une recherche approfondie. Les auditeurs doivent préparer et envoyer une introduction à l'entretien afin d'informer les audités sur le but et le déroulement de celui-ci ainsi que son caractère confidentiel.

L'auditeur prépare une liste de questions à poser aux audités. Ces questions sont revues et adaptées pour chaque entretien mais elles peuvent toutefois être regroupées en cinq questions fondamentales :

- Qui ? Il s'agit d'identifier la fonction de l'audité, ses pouvoirs, sa place dans un ou plusieurs processus, sa position dans la chaîne hiérarchique,
- QUOI ? Il s'agit d'identifier la durée des tâches de l'audité et la finalité de celles-ci.
- Quand ? Il s'agit d'identifier la durée des tâches de l'audité, la fréquence, la proportion entre les différentes tâches,...
- COMMENT ? Il s'agit d'identifier les moyens mis à disposition et utilisés pour réaliser les tâches ainsi que la technologie utilisée par l'audité.
- OU ? Il s'agit d'identifier le(s) endroit(s) où s'exécutent les tâches de l'audité.

Ces cinq questions regroupent tous les points de contrôle susceptibles d'être observés.

A la suite de chaque entretien, un projet de rapport est rédigé par l'auditeur et soumis à la personne auditée qui peut y apporter ses commentaires et remarques. Ensuite, l'auditeur rédige le rapport d'entretien final en tenant compte de ces remarques.

Le rapport d'entretien est confidentiel.

Paragraphe 4 : REALISATION DE LA MISSION D'AUDIT

Les missions spécifiques se déroulent comme les missions sans analyse de risques préalable.

2. MISSION SANS ANALYSE PREALABLE

2.1. PROGRAMME D'AUDIT

Le programme d'audit est un document interne au service d'audit qui détermine et répartit les tâches d'audit. C'est un plan détaillé des travaux à réaliser.

Tableau 3 : Planning annuel d'activités de l'audit interne (exercice 2012)

activités	Objectifs visés	Période d'intervention	intervenant
-----------	-----------------	------------------------	-------------

a. Contrôles permanents

-contrôle comptables	S'assurer de la correcte comptabilité des opérations sans délai, de l'analyse et de la justification des soldes comptables	Le mois suivant chaque arrêté périodique	Auditeur interne
-analyse et suivi des suspens sur les comptes	S'assurer de la justification des suspens sur les comptes ainsi que leur dénouement dans les délais raisonnables	A la fin de chaque mois	Auditeur interne
-contrôle du respect des délais	S'assurer du respect des délais de traitement de la production, des prestations, réclamations....	Durant toute l'année	Auditeur interne
Contrôle du respect des instructions et note de service	S'assurer de la mise en œuvre des instructions et note de service	Durant toute l'année	Auditeur interne
Contrôle des arrêtés de caisse	S'assurer de la sécurité de l'encaisse et du respect des procédures	Durant toute l'année	Auditeur interne

b. Mission d'audit

Audit et contrôle des départements et services

Direction commerciale et technique	S'assurer du respect des instructions administratives, des dispositions réglementaires, légales et des procédures. S'assurer de la bonne organisation de la direction. S'assurer de la mise en application du plan de	Août-12	Auditeur interne
------------------------------------	---	---------	------------------

	redressement		
Direction sinistre et contentieux	S'assurer du respect des instructions administratives, des dispositions réglementaires, légales et des procédures. S'assurer de la bonne organisation de la direction. S'assurer de la mise en application du plan de redressement	Sept-12	Auditeur interne
Direction administratif et RH	S'assurer du respect des instructions administratives, des dispositions réglementaires, légales, et des procédures. S'assurer de la bonne organisation de la direction. S'assurer de la mise en application du plan de redressement	Oct.-12	Auditeur interne
Direction financière et comptable	S'assurer de la bonne tenue de la comptabilité et d'une bonne organisation comptable. s'assurer de la bonne gestion de la trésorerie et apprécier la sécurité des fonds de la compagnie ainsi que le respect des procédures. S'assurer du respect de la politique de placement. S'assurer de la mise en application du plan de redressement	Nov.-12	Auditeur interne

c. Missions de contrôle dans les agences

Notse	S'assurer du respect des instructions administratives. S'assurer de la bonne organisation de l'agence surtout en matière de la sécurité des biens et valeurs	Juil-12	Auditeur interne
atakpamé	idem	Juil-12	Auditeur interne
kpalimé	idem	sept-12	Auditeur interne
Kara et sokodé	idem	Nov-12	Auditeur interne
Dapaong et cinkassé	idem	Nov-12	Auditeur interne

Le but est de déterminer quelles tâches l'auditeur doit accomplir (QUOI ?) selon quel planning (QUI ? QUAND ?) et avec quels outils (COMMENT ?)

Ce programme d'audit n'est pas une donnée invariable. Il peut s'adapter tout au long de la mission.

2.2. TESTS D'AUDIT

Afin d'évaluer les systèmes de contrôle interne mis en place et de déterminer les risques présents au sein de l'entité, les auditeurs effectuent des tests :

1) Entretiens ;

But : prendre connaissance du travail de l'auditée, de l'état actuel du contrôle interne et des risques présents

2) Analyse de documents ;

Prendre un échantillon représentatif de dossiers, décisions ou autres documents produits par l'entité auditée et examiner s'ils sont complets et remplissent toutes les conditions requises.

3) Observation du travail ;

Se placer à côté de l'agent et observer son travail.

4) Visite des locaux ;

5) Analyse des bases de données informatiques.

Examiner la sécurité des accès informatiques.

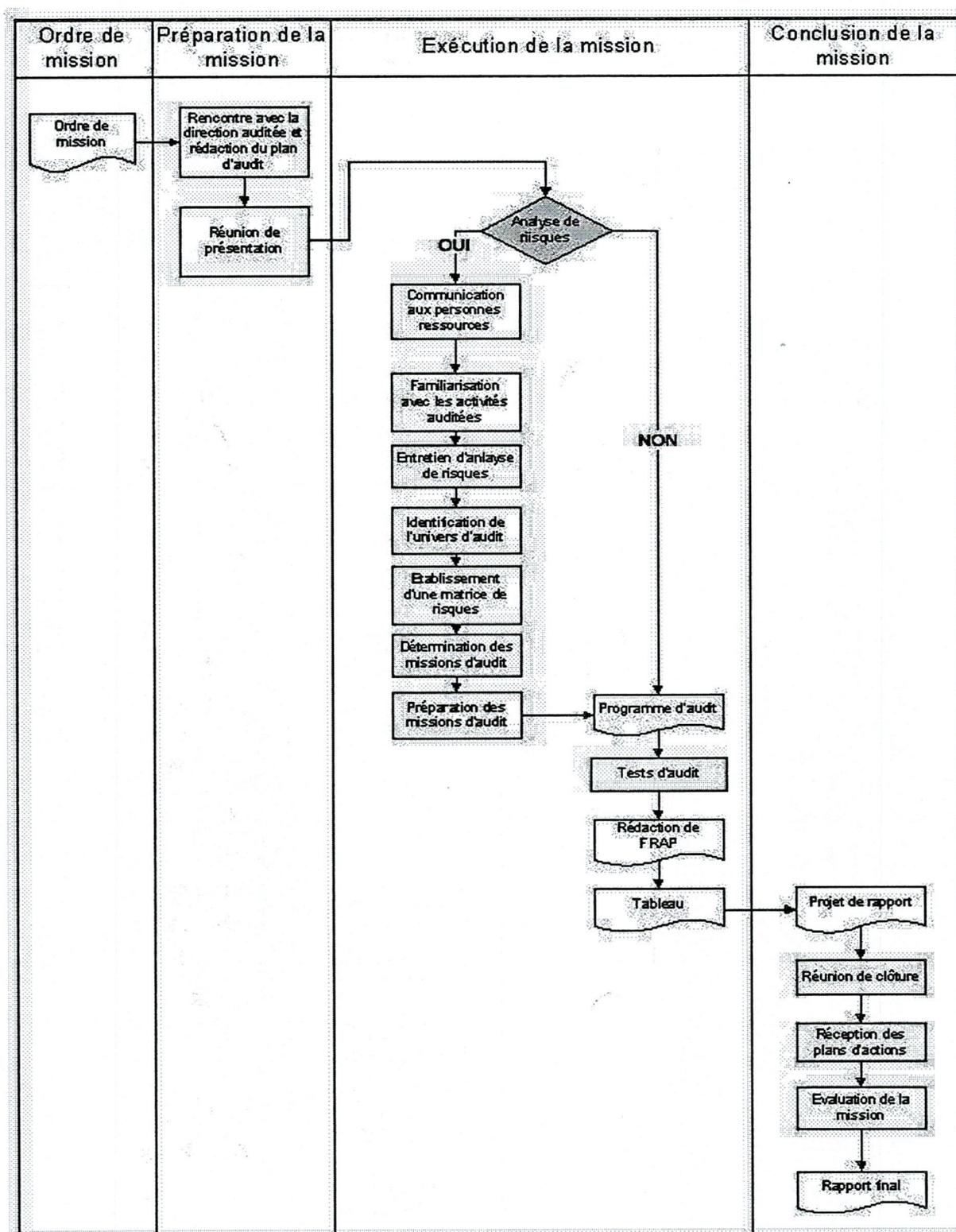
La liste des tests repris ci-dessus n'est pas exhaustive.

Tout test fait l'objet d'un papier de travail qui comporte trois éléments : l'objet du test, la méthode employée et le résultat.

2.3. REDACTION DE FRAP (ou recommandation)

Tout dysfonctionnement, risque ou anomalie constaté lors des tests d'audit est consigné dans une FRAP (feuille de révélation et d'analyse de problème).

Le déroulement de la mission d'audit interne est résumé par le schéma ci-après :



Graphique 1 : Déroulement d'une mission d'audit interne.

CHAPITRE II : ANALYSE ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION

Nous allons, dans ce dernier chapitre, mettre en exergue les insuffisances relevées, d'une part et d'autre part, faire des propositions dans le but d'améliorer l'existant.

SECTION I : INSUFFISANCES

Les points faibles que nous avons relevés portent sur la fonction d'audit, quelques manquements de l'application du règlement N°0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009 et la politique de réassurance.

Paragraphe 1 : En ce qui concerne la fonction d'audit, il transparaît à travers la pratique qui est en cours :

- la non permanence de l'auditeur au sein de la compagnie ;
- le manque d'effectif ;
- le planning annuel d'audit n'est pas respecté ;
- retards de communication des résultats des missions dans les délais ;
- insuffisance de surveillance des actions de progrès ;

Paragraphe 2 : Pour le règlement cité ci-dessus, il est constaté les manquements ci-après:

- les politiques de réassurance et de placement ne sont pas formalisées ;
- le manuel de procédure existe depuis l'année 2002 mais n'a jamais été révisé.

Paragraphe 3 : Pour La politique de réassurance,

La société cède d'importants montants de prime aux réassureurs, mais se retrouve avec une grande partie des charges de sinistres. Les dépôts constitués par les réassureurs, ne couvrent pas leur part de provision dans la PT totale.

SECTION II : PROPOSITIONS D'AMELIORATION

Le management de qualité aujourd'hui exige des dirigeants d'entreprise que, périodiquement, tous les départements soient audités. Au terme d'un audit, l'auditeur fait état de ses recommandations. A cet effet, au regard des manquements constatés, il faudrait que les dirigeants de la compagnie prennent les dispositions suivantes qui s'imposent d'elles-mêmes.

- Remettre en place, comme par le passé, le service de l'audit interne, propre à la compagnie.
- L'auditeur interne doit, communiquer rapidement les résultats de la mission, afin que des mesures correctives soient prises dans les meilleurs délais.
- Le responsable de l'Audit Interne doit, mettre en place et tenir à jour un système permettant de surveiller la suite donnée aux résultats communiqués au management : suivi des recommandations.
- Renforcer l'effectif du personnel pour assurer permanemment un contrôle interne qui aboutira à des propositions d'amélioration pour la mise à jour du manuel de procédure. La révision du manuel est à encourager vivement et doit interpeler tout le personnel sans aucune exception. Cela éviterait ainsi des conflits sociaux.
- Formaliser la politique de réassurance et de placement afin d'envoyer les rapports exigés à la CIMA.
- Nous suggérons au GTAC2A-IARDT de revoir avec le holding, son plan de réassurance et de veiller sur les dépôts en espèce des réassureurs.

CONCLUSION

La Gouvernance d'Entreprise est un concept qui commence à prendre naissance dans nos mœurs. La volonté et la lutte de la CIMA pour y parvenir, se traduisent par la modification et le renforcement du code des assurances.

Aux termes de notre analyse, nous avons noté que la Compagnie a mis en place un dispositif de contrôle interne conformément à la réglementation. Ainsi, on note l'existence d'un comité d'audit dont les missions ont été inscrites dans une charte d'audit. Toutefois, certaines difficultés et insuffisances dans la mise en œuvre du règlement N°0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009 portant sur la bonne gouvernance d'entreprise et le contrôle interne ont été identifiées et nous y avons apporté des propositions d'amélioration.

L'initiative d'une bonne GE est du ressort du CA par le biais de ses Comités spécialisés, en l'occurrence le Comité d'Audit. Cependant, cette question n'est pas seulement l'affaire du CA, ou du Directeur Général ou encore de l'Auditeur interne. Mais c'est aussi l'affaire de l'ensemble du personnel.

La GE intéresse donc les dirigeants et les parties prenantes, qui sont les acteurs de la vie économique du secteur des assurances. La CIMA devrait renforcer ses contrôles, afin de pouvoir faire l'état des lieux des compagnies de la zone depuis la mise en vigueur des règlements relatifs à la gouvernance d'entreprise d'assurance.

BIBLIOGRAPHIE

1. Les ouvrages spécialisés

-Jérôme YEATMAN, Manuel International de l'Assurance, Paris, 2ème édition, 2005

-OCDE12 Evaluation de la Solvabilité des Compagnies d'Assurance, 2003

2. Les séminaires, cours et mémoires

-Adama N'DIAYE, cours de contrôle sur pièces et sur place.

-Alain OUATTARA, séminaire sur le Contrôle interne et Gouvernance des Sociétés d'Assurance, Cotonou juin 2012.

-Apollinaire AGBOGBA, séminaire sur l'Audit dans une compagnie d'Assurances, Bamako

octobre 2011.

-Emmanuel NOUKELA, Cours d'Audit des Sociétés d'Assurance IIA DESS-A 2012.

-Mandaw KANDJI, Cours de contrôle sur pièces et sur place.

-Ngary SOW, Cours d'Audit Interne et Procédure. Centre Africain d'Etudes Supérieur en Gestion de Dakar, DESS 2004.

3. Les textes officiels

- Le Code des Assurances (CIMA) nouvelle édition 2009.

-Règlement N°0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009 modifiant et complétant le code des assurances.

4. Revues et autres

-Adolphe OUEDRAOGO, Faiblesses actuelles des compagnies d'assurance et moyens susceptibles d'être mobilisés pour leur consolidation pérenne, FANAF février 2008.

-Apollinaire AGBOGBA, « Gouvernance et Gestion des Compagnies », in L'Assureur Africain N°83 décembre 2011, page 18

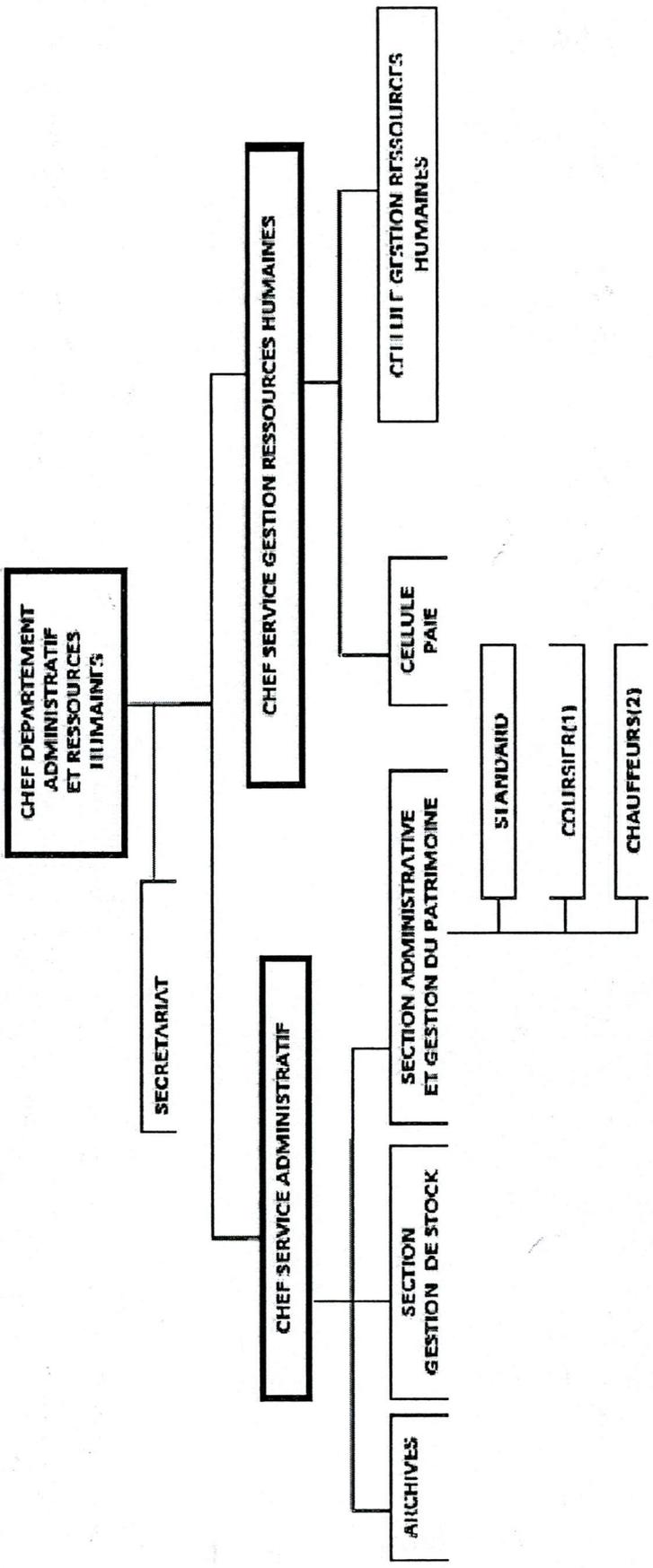
5. Webographie

-www.fanaf.org

-www.ifaci.com

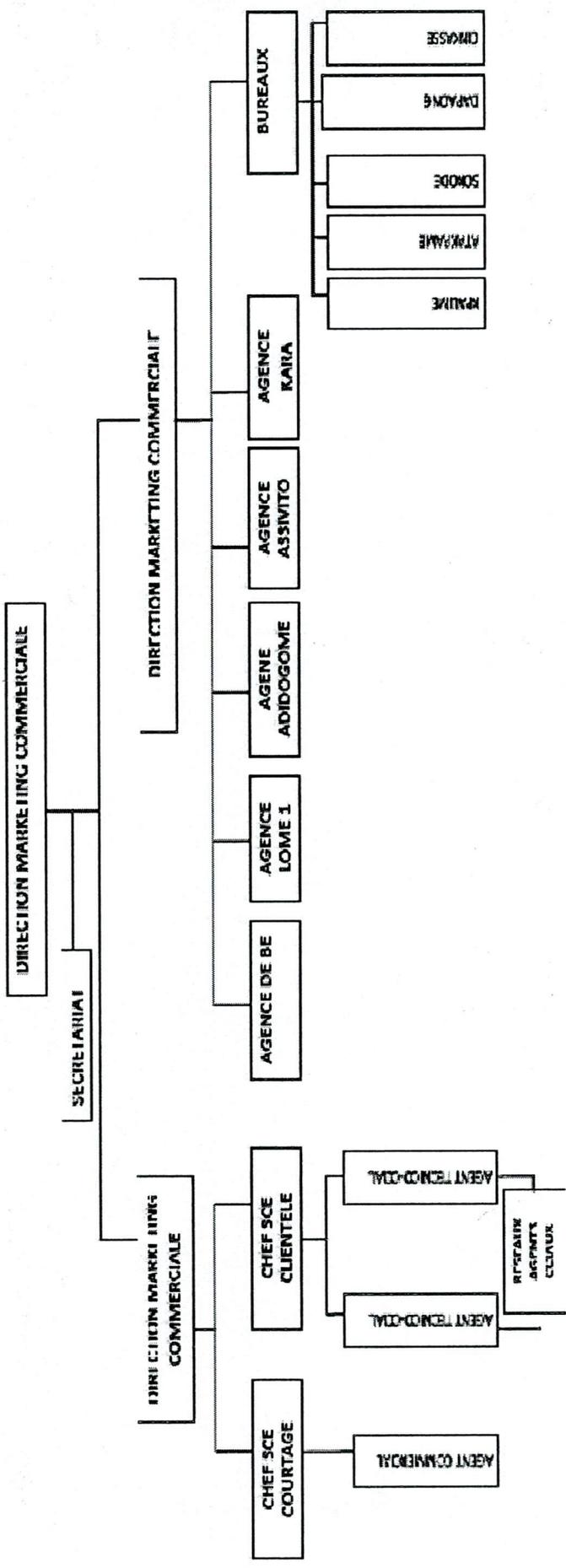
ANNEXE 5

DEPARTEMENT ADMINISTRATIF ET RESSOURCES HUMAINES



DIRECTION MARKETING COMMERCIALE

ANNEXE 4



ANNEXE 5

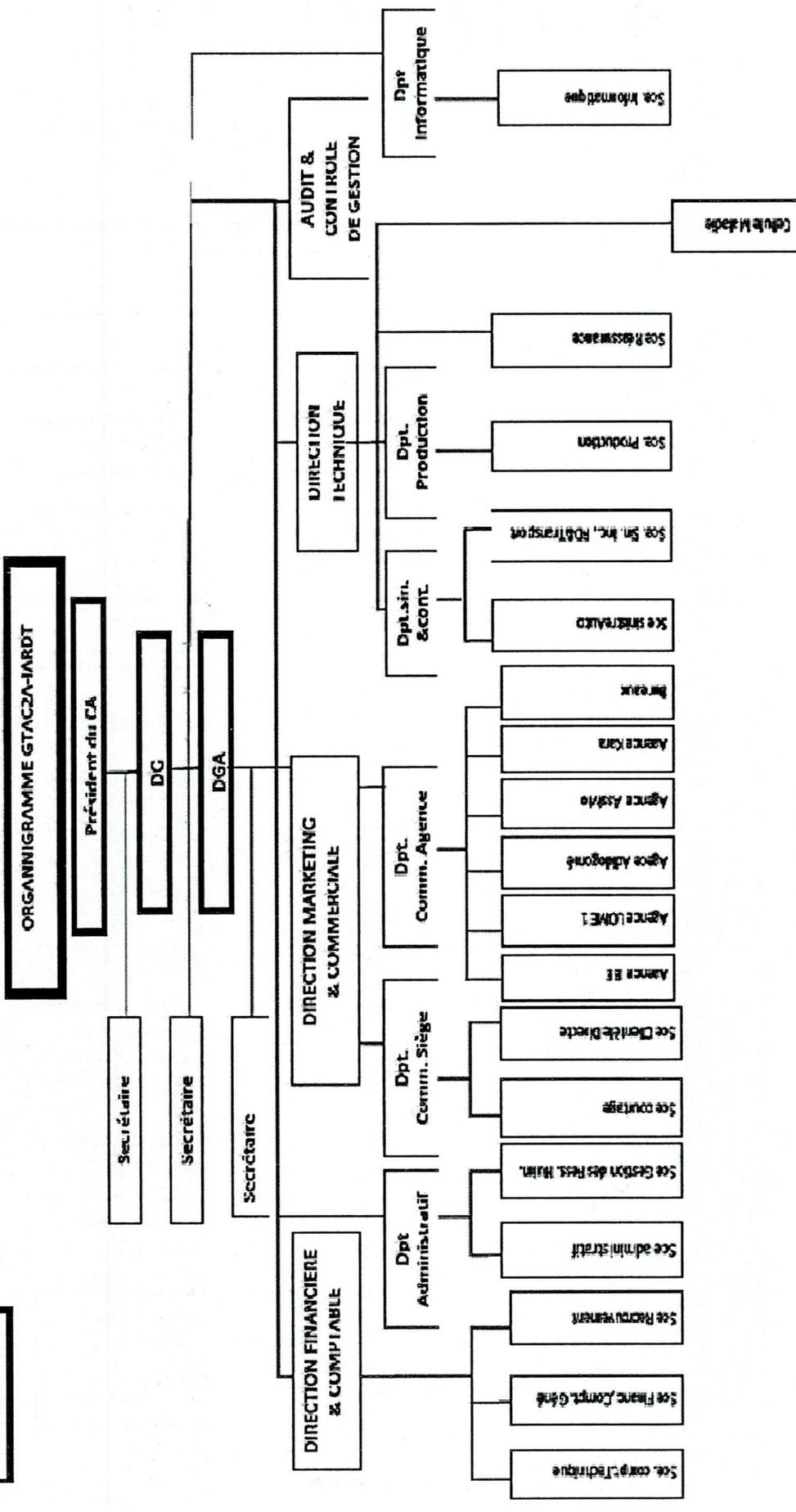


TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
RESUME	vi
ABSTRACT.....	vii
AVANT - PROPOS	ix
INTRODUCTION	1
1 ^{ère} Partie : PRESENTATION DE LA SOCIETE ET LE CADRE THEORIQUE DE L'AUDIT INTERNE.....	3
CHAPITRE I : PRESENTATION DU GTAC2A-IARDT.....	4
SECTION I : HISTORIQUE ET CADRE JURIDIQUE	4
Paragraphe 1 : HISTORIQUE.....	4
Paragraphe 2 : CADRE JURIDIQUE	5
SECTION II : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	5
Paragraphe 1 : DIRECTION GENERALE	5
Paragraphe 2 : DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE	5
Paragraphe 3 : DIRECTION COMMERCIALE.....	6
Paragraphe 4 : DEPARTEMENT SINISTRE ET CONTENTIEUX.....	7
CHAPITRE II : GENERALITES SUR L'AUDIT.....	8
L'audit est une technique qui permet d'examiner, de façon méthodique et critique, le fonctionnement d'une entreprise.....	8
SECTION I : GENERALITES SUR L'AUDIT INTERNE	8
Paragraphe 1 : DEFINITION DE L'AUDIT INTERNE	8
Paragraphe 2 : DISTINCTION ENTRE L'AUDIT INTERNE ET L'AUDIT EXTERNE ...	9
Paragraphe 3 : DISTINCTION ENTRE L'AUDIT INTERNE ET CONTROLE DE GESTION.....	10
Paragraphe 4 : PRINCIPES D'AUDIT INTERNE.....	10
Paragraphe 5 : LA CHARTE D'AUDIT INTERNE.....	11
SECTION II : PRATIQUE DE L'AUDIT INTERNE SELON LE CODE CIMA : REGLEMENT N°0005. /CIMA /PCMA/CE/ SG/ 2009.....	12
Paragraphe 1 : Le Conseil d'Administration (CA) : Responsabilité (art 331-14).....	12
Paragraphe 2 : Le Dispositif du Contrôle Interne (art 331-15)	12
Paragraphe 3 : Rapport sur le Contrôle Interne (art 331-16).....	13

Paragraphe 4 : Politique de Placement (art 331-17).....	14
Paragraphe 5 : Politique de Réassurance (art 331-18)	15
Deuxième partie : MISE EN ŒUVRE DE L'AUDIT AU SEIN DU GTAC2A-IARDT	18
CHAPITRE I : AUDIT INTERNE AU SEIN DU GTAC2A-IARDT	19
SECTION I: MISE EN PLACE DE L'AUDIT INTERNE AU SEIN DU GTAC2A-IARDT	19
Paragraphe 1 : CONSEIL D'ADMINISTRATION	19
Paragraphe 2 : DISPOSITIF DU CONTROLE INTERNE : LE MANUEL DE PROCEDURE.....	24
Paragraphe 3 : RAPPORT DU CONTROLE INTERNE.....	27
Paragraphe 4 : POLITIQUE DE PLACEMENT.....	28
Paragraphe 5 : POLITIQUE DE REASSURANCE.....	28
SECTION II : CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE DU GTAC2A-IARDT	30
Paragraphe 1 : RECEPTION DE L'ORDRE DE MISSION	30
Paragraphe 2 : PREPARATION DE LA MISSION	30
Paragraphe 3 : EXECUTION DE LA MISSION.....	31
Paragraphe 4 : REALISATION DE LA MISSION D'AUDIT.....	33
Graphique 1 : Déroulement d'une mission d'audit interne.....	37
CHAPITRE II : ANALYSE ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION	38
SECTION I : INSUFFISANCES	38
Paragraphe 1 : En ce qui concerne la fonction d'audit, il transparait à travers la pratique qui est en cours :.....	38
Paragraphe 2 : Pour le règlement cité ci-dessus, il est constaté les manquements ci-après:	38
SECTION II : PROPOSITIONS D'AMELIORATION	39
CONCLUSION.....	40
BIBLIOGRAPHIE	41
ANNEXES	42

