

# INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES



BP 1575 - YAOUNDE  
REPUBLIQUE DU CAMEROUN

---

---

## RAPPORT DE STAGE

### THEME

*L'APPORT QUALITATIF DE L'AUDIT INTERNE DANS LA  
GESTION TECHNIQUE D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES  
TELLE QUE LA PREVOYANCE ASSURANCES DU SENEGAL*

Présenté et Soutenu par :

**CHEIKH AHMED TIDIANE DIEYE**

Sous la Direction de :

**Mr. OUMAR DIALLO**  
Directeur technique de la Prévoyance Assurances

Cycle DTS-A 3<sup>ème</sup> promotion 1996 - 1998

## DEDICACES

Je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers

- à mes parents ;
- à mon épouse, à ma famille ;
- à mes frères et soeurs ;
- à mes amis ;
- à mes camarades de promotion

**SPECIALE DEDICACE**

En guise de témoignage de ma reconnaissance envers Monsieur Ibrahima CISSE qui m'a fait découvrir et aimer ce beau métier.

## REMERCIEMENTS

Il me plaît de remercier tous ceux qui de près ou de loin, m'ont aidé et soutenu dans l'élaboration de ce rapport.

Mes remerciements vont particulièrement à l'endroit de :

- la Direction Générale de la Prévoyance Assurances
- Monsieur Oumar DIALLO, Directeur Technique et Directeur de stage
- Monsieur Djibril NDIAYE du Service Maritime et Transports
- Monsieur Mbaye SENE, sous-directeur du Contentieux Automobile
- Mademoiselle NDIAYE Marie Assunta, secrétaire
- Mademoiselle DIOUF Jeannette Mancel du Service Incendie et Risques Divers
- Messieurs Abdou Mbacké SECK et Farba DIOUF du Service Informatique

Je ne saurais oublier le corps professoral de l'Institut International des Assurances de Yaoundé.

## TABLE DES MATIERES

Préambule	
Introduction Générale	1
 <u>PREMIERE PARTIE</u>	
 <b>VOLET DESCRIPTIF</b>	
Titre I : Organisation Générale de la Prévoyance Assurances	3
Titre II : Fonctionnement des Directions et Services	4
Chapitre 1 - La Direction Technique	4
S°1 Le Service Automobile	4
S°2 Le Service Incendie et Risques Divers	5
S°3 Le Service Maritime et Transports	6
S°4 Le Service Maladie	8
S°5 Le Service Coassurance et Contentieux non Automobile	9
S°6 La Sous-direction Contentieux Automobile	10
S°7 Le Service Intermédiaire	11
S°8 Le Service Agences	12
S°9 Le Service Informatique	13
Chapitre 2 - La Direction Financière	13
S°1 La Gestion Financière	14
S°2 La Gestion Comptable	14
Chapitre 3 - La Direction de la Réassurance et du Contrôle de Gestion	15
S°1 Le Contrôle de Gestion	15
S°2 La Réassurance	16
Chapitre 4 - Le Secrétariat Général	16
Conclusion de la Première Partie	17

## DEUXIEME PARTIE

### VOLET TECHNIQUE

Titre I - La Place de l'Audit Interne dans une Entreprise d'Assurances	19
Chapitre 1 - La Fonction d'Audit	
Chapitre 2 - Pourquoi l'Audit Interne au sein de la Prévoyance Assurances ?	19
Chapitre 3 - L'Audit Interne et les Autres Services de l'Entreprise	21
Titre II - Le Travail de l'Auditeur dans la Pratique	22
Chapitre 1 - Assurer le contrôle-qualité	22
Chapitre 2 - Promouvoir L'Etude et le Montage de Produits Nouveaux	23
Chapitre 3 - Améliorer les Produits Existants	24
Titre III - Quels sont les Résultats Escomptés ?	24
Chapitre 1 - Combattre le manque d'information ou l'information inexacte	24
Chapitre 2 - Détecter et Corriger les Fautes et Erreurs de Gestion	25
Chapitre 3 - Accroître la Compétitivité de l'Entreprise et sa Rentabilité	25
Conclusion Générale	26



## P R E A M B U L E

Il est d'usage que l'étudiant de l'Institut International de Yaoundé soit confronté à 6 mois de pratique en entreprise par le biais de stage afin de lui permettre de mieux cerner les exigences et difficultés propres aux marchés africains des Assurances et ainsi mieux concilier celles-ci aux enseignements théoriques dont il a pu bénéficier préalablement pendant 18 mois.

Le travail qui suit s'inscrit dans ce cadre.

Le rapport que nous avons l'honneur de présenter, fruit du stage effectué à la Prévoyance Assurances, s'articule autour de deux volets :

- Une première partie descriptive
- Une deuxième partie traitant de "l'apport qualitatif de l'audit interne dans la gestion technique d'une compagnie d'assurance telle que la Prévoyance Assurances du Sénégal".

Au delà des acquis que nous avons pu glaner nous espérons avoir apporté notre modeste contribution à l'amélioration de la gestion de l'entreprise d'assurance à travers ce rapport.

## INTRODUCTION GENERALE

La "Prévoyance Assurances" est une compagnie d'assurances qui a obtenu son agrément pour la branche I.A.R.D des Autorités de Contrôle du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan du Sénégal en 1987, année au cours de laquelle elle a démarré ses activités.

Le siège de la société est sis au 5, Avenue Georges Pompidou, l'une des principales artères dakaroises bien desservies. La société a pris quartier dans un immeuble d'une quinzaine d'étages dont elle occupe presque entièrement le 1er avec des annexes au rez de chaussée et au 2ème. Elle a des agences dans les principales capitales régionales du Sénégal à savoir Thiès, Saint Louis, Kaolack et Ziguinchor, de même qu'une agence à Dakar.

C'est une société anonyme dotée d'un capital de F CFA 400 millions entièrement libérés (capitaux privés sénégalais à 100 %) employant une cinquantaine de personnes dont 13 cadres, la moyenne d'âge est de 35 ans.

Depuis deux ans la "Prévoyance Assurances" occupe et consolide sa 4ème place dans le marché au niveau la branche I.A.R.D avec un chiffre d'affaires provisoire représentant 10,77 % des émissions de 1997 d'après les statistiques fournies par la Fédération Sénégalaise des Sociétés d'Assurances (voir annexe).

La "Prévoyance Assurances", à l'instar des entreprises d'assurances de la zone C.I.M.A, a entamé une réorganisation interne.

La première série de contrôle sur place des sociétés d'assurances de la zone C.I.M.A effectuée par la Commission Régionale de Contrôle des Assurances est édifiant à plus d'un titre. En effet il s'en est suivi des retraits d'agrément prononcés à l'encontre d'un certain nombre de compagnies d'assurance. Au Sénégal elles sont trois et la procédure de liquidation a d'ailleurs été engagée.

Et pourtant quelques unes de ces sociétés d'assurance étaient pourvues de service de "contrôle de gestion" devant assurer un système permanent de contrôle du respect des procédures de travail mises en place. Ce constat devrait susciter quelques réflexions quant à la viabilité d'un contrôle

1<sup>ERE</sup> PARTIE

## VOLET DESCRIPTIF

Pour mieux concilier ses impératifs de développement, dans un marché de plus en plus concurrentiel, aux normes de gestion rigoureusement réglementées par le Code des Assurances des Etats membres de la CIMA, la "Prévoyance Assurances" s'est dotée d'une organisation qui fait l'objet du titre I, le titre II traitant du fonctionnement des Directions et services. Nous terminons cette 1ère partie descriptive du rapport par les conclusions -recommandations.

### TITRE I - ORGANISATION GENERALE DE LA PREVOYANCE ASSURANCES

1) L'organigramme

(voir annexe)

2) Type d'organisation

Comme décrite par l'organigramme la structure est plutôt de type hiérarchique (line).

L'unité de commandement avec cette organisation de type militaire permet à chacun, à priori, de pouvoir se situer dans la hiérarchie de l'organisation.

Il est institué des réunions mensuelles regroupant les directeurs, chefs de service et les chefs d'agence pour une meilleure coordination des activités de production (production du mois, encaissements, arriérés, sinistres payés et restant à payer).

Ces passerelles sont indispensables à l'unité d'action car la décentralisation des responsabilités qui démultiplie les centres de décision peut engendrer des lourdeurs dans la prise de décision et une déformation progressive des informations, du sommet à la base ou vice versa (informations à sens vertical) ou entre chefs de service et directeurs (informations à sens horizontal).

Mais s'il est nécessaire d'avoir une bonne coordination des activités entre différents services et directions, il est impératif qu'au sein de ces entités prises isolément règne une organisation interne pouvant assurer le plein rendement.

## **TITRE II - LE FONCTIONNEMENT DES DIRECTIONS ET SERVICES**

Globalement les diverses tâches et missions assignées par la Direction Générale à chaque direction ou service sont exécutées de la sorte :

### **CHAPITRE 1 : LA DIRECTION TECHNIQUE**

C'est la cheville ouvrière de l'entreprise. Elle regroupe tous les services techniques (production et sinistre) qui sont ainsi placés sous la supervision du Directeur Technique.

Les services dont nous étudierons le fonctionnement ci-après sont au nombre de huit (8). Ils sont complétés par la sous-direction contentieux automobile.

#### **S°1 - LE SERVICE AUTOMOBILE**

La branche Automobile, d'après les résultats provisoires de la FSSA, représente 44,44 % du chiffre d'affaires réalisé par la "Prévoyance Assurances" en 1997, légèrement supérieure à la moyenne du marché (41,44 %).

Pour faciliter l'accès à la clientèle le service est installé au rez de chaussée de l'immeuble. Le bureau de souscription est aménagé en comptoir pour permettre l'accueil des assurables. Le chef de service est secondé dans sa tâche par un responsable des polices-flottes et un rédacteur de la production.

Pour les affaires nouvelles, les propositions y afférentes doivent être signées par le client et les polices établies sur la base de celles-ci. Pour les renouvellements il convient de déterminer la sinistralité de chaque police pour être fixé sur la décision de renouvellement.

La production doit être au fur et à mesure et de façon chronologique enregistrée dans un registre prévu à cet effet (registre paraphé par le Tribunal) et saisie à l'informatique dans le réseau.

## Recommandations

- ♦ Demander la carte grise de tout véhicule à assurer
  
- ♦ Respecter les dispositions de l'article 6 du Code CIMA relatives à la fiche d'information qu'il convient de coupler avec un questionnaire-proposition à faire remplir et signer par le souscripteur.
  
- ♦ Contrairement à l'usage, l'application de la clause bonus/malus doit être plus rigoureuse. La réduction flotte doit aussi se faire par catégorie (tourisme - TPV - TPM - 2 roues etc.....).
  
- ♦ Les parties "statistiques" des chemises "production" doivent être correctement et entièrement remplies pour permettre au préposé au renouvellement d'une police d'appliquer à bon escient la clause bonus/malus et de suivre la situation du client notamment ses arriérés de primes.
  
- ♦ Améliorer le délai de réception et de traitement de la clientèle, de même que le cadre physique.

### S°2 - LE SERVICE INCENDIE ET RISQUES DIVERS

Avec 21, 71 % du chiffre d'affaires réalisé par la "Prévoyance Assurances en 1997 alors que le moyenne du marché se situait à 30 % , on peut estimer que la société dispose d'une marge de progression non négligeable.

Sous la direction d'un chef de service secondé par deux agents, ce service gère la production et donne son avis sur les dossiers de sinistre.

Toute demande d'assurance formulée est généralement traitée de la manière suivante :

Le questionnaire-proposition rempli et signé par l'assurable est transmis au service qui juge de l'opportunité d'une visite de risque. Ce n'est qu'après qu'une cotation est faite pour déterminer la prime correspondant aux garanties octroyées.

Le système de saisie à double niveau est également de mise ici : saisie sur registre de production par branche (Incendie - Responsabilité Civile - Individuelle Accidents - Vol - Bris de Glace - Dégâts des eaux... etc) et dans le réseau informatique.

### **Recommandations**

- ♦ Une rigueur doit être apportée au traitement du courrier notamment sur les demandes de cotation et les demandes d'assurance. Instaurer s'il y a lieu un délai limite de réponse.
- ♦ Etablir un répertoire des contrats à émettre dans le mois, avec date d'établissement, date d'envoi à l'assuré et date de retour de l'exemplaire signé.
- ♦ Apporter un meilleur suivi des polices à déclaration. Etablir un listing de toutes les polices de ce genre avec date d'échéance et date limite de déclaration des éléments de régularisation (chiffre d'affaires, masse salariale ...) pour permettre de relancer à temps les assurés en vue de procéder aux régularisations et éviter les omissions.
- ♦ Afin d'éviter des oublis au niveau de la saisie mensuelle de la production sur contrats à tacite reconduction il serait judicieux d'exploiter l'échéancier mensuel des polices en procédant à leur renouvellement par émission d'avenants. Cela permet d'avoir une production conforme à la réalité d'où une fiabilité des données statistiques justifiant une meilleure analyse de l'évolution de la production mois après mois comparée à l'exercice précédent.
- ♦ Se conformer aux dispositions de l'article 6 du Code CIMA relatives à la fiche d'information sur le prix, les garanties et les exclusions à remettre obligatoirement à l'assurable.
- ♦ Se conformer aux dispositions de l'article 14 du Code CIMA relatives à l'avis d'échéance à faire parvenir au client au plus tard 15 jours avant la date d'échéance de son contrat.

### **S°3 - LE SERVICE MARITIME ET TRANSPORTS**

La branche "Maritime et Transports" a réalisé 18,5 % du chiffre d'affaires de l'exercice 1997, d'où un bonus de 4 points comparé à la moyenne du marché (14,5 %).

C'est l'un des services gérant à la fois la production et les sinistres compte tenu de la spécificité de la branche.

La souscription se fait sur affaires-corps (corps de pêche, corps de plaisance...), sur affaires - facultés (terrestre, maritime, aérienne) et sur corps d'aéronef (aviation)

Le chef de service est assisté dans ses tâches par 2 agents.

La souscription d'une affaire, comme dans les autres services de production, emprunte la même procédure à savoir : offre produite à l'assurable, accord des parties, établissement du contrat d'assurance et s'il y a lieu, auparavant, d'un arrêté de risque. Mais il convient de noter que si en facultés et en corps d'aéronef, la compagnie dispose d'une liberté tarifaire lui permettant d'ajuster ses tarifs en considération du type de clientèle, des relations commerciales nouées, du taux de sinistres à primes, elle est tenue par contre en corps de navire, sauf corps de plaisance, de respecter les dispositions du Pool AMCO dont elle est membre. Le Pool, créé par les assureurs maritimes-corps du marché joue le rôle de réassureur sur toute affaire souscrite par une compagnie-membre laquelle a l'obligation de suivre à la lettre les dispositions tarifaires communes.

En facultés, il est institué suivant la fréquence de la demande d'assurance et les besoins spécifiques de la clientèle, des contrats d'abonnement (polices d'abonnement, polices à alimenter, polices tiers-chargeur) qui génèrent des ressorties mensuelles de prime récapitulant toutes les applications faites au cours du mois et des polices au voyage pour lesquelles la prime est payable au comptant à l'émission de l'attestation d'assurance.

### **Recommandations**

- ♦ Une distribution claire des tâches permettrait, nonobstant une polyvalence souhaitée, un meilleur rendement ;
- ♦ Une diligence particulière doit être portée au traitement du courrier en instaurant un délai de réponse raisonnable sur toute demande (cotation, renseignement,...) provenant de la clientèle ;
- ♦ il nous semble souhaitable de tenir un registre "expertise" mentionnant pour toute expertise :
  - le numéro du dossier et le nom de l'assuré ;
  - le nom de l'expert désigné ;
  - la date de la nomination ;
  - la date raisonnable de dépôt du rapport par l'expert ;
  - les dates de rappel.

L'objectif est de parvenir à suivre correctement tout dossier d'expertise, de maîtriser le délai de dépôt et de procéder aux rappels s'il y a lieu.

#### **S° 4 - LE SERVICE MALADIE**

En progression constante, ce service a assuré le reste du chiffre d'affaires de la société en 1997 soit 15,35 % en valeur relative. La moyenne du marché étant de 12,71 %, en terme de production le service Maladie a des perspectives de croissance.

Composée de trois personnes dont un chef de service, l'équipe gère aussi bien la production que les sinistres.

En terme de production la garantie est octroyée sous forme de police-groupe ou police-famille.

La proposition d'assurance est faite aux assurables sous réserve que les bulletins d'adhésion dûment remplis et signés soient en conformité avec les critères d'acceptation de risque définis par la Direction Technique.

Il est délivré des prestations en nature essentiellement (remboursement des frais de soins), peu de contrats prévoient des prestations en espèces (sous forme d'indemnité journalière forfaitaire et de capital décès ou invalidité permanente).

Dans tous les cas en fin d'année d'assurance la prime est ajustée en fonction du niveau des remboursements effectués par le biais de la clause d'ajustement.

#### **Recommandations**

♦ L'assurance maladie permet essentiellement de lisser les dépenses de santé courantes exposées sur une période déterminée, ainsi les primes réclamées devraient se rapprocher du montant des frais remboursés. La notion de charge de sinistre d'équilibre doit être définie et fixée, en pourcentage, compte tenu des frais généraux de la branche. Cette charge de sinistre d'équilibre est appelée à fluctuer en fonction de la variation des frais généraux. Il convient donc de maîtriser ces frais généraux, les contenir dans des proportions raisonnables et au besoin ajuster le tarif en cas d'insuffisance constatée.

De même, il faut adapter la clause d'ajustement en tenant compte du niveau de charge de sinistre d'équilibre annuelle.

♦ Au niveau administratif il convient de s'assurer que les documents contractuels (polices, avenants) sont signés par le contractant et bien classés dans les chemises destinées à cet effet.

#### **S° 5 - LE SERVICE COASSURANCE ET CONTENTIEUX NON AUTOMOBILE**

Comme son nom l'indique ce service a deux domaines d'activités :

##### **- La Coassurance**

C'est sur la base des cessions et acceptations du mois faites par les services techniques concernés qu'il est établi un état mensuel des acceptations et des cessions. A la fin de chaque trimestre un rapprochement est fait avec les différents co-assureurs suivi d'un échange de chèques.

##### **- La Gestion des Sinistres Incendie, Responsabilité Civile, Risques Divers et Risques Techniques**

Après avoir accusé réception de la déclaration de sinistre les coassureurs en sont tenus informés. Le responsable diligente l'instruction des dossiers :

- en vérifiant que la garantie est acquise pour le type d'événement en question ;
- en procédant à la nomination d'un expert ;
- en déterminant l'indemnité à payer après dépôt par l'expert de son rapport ;
- en informant les coassureurs pour solliciter leur accord sur le décompte de l'indemnité ;
- en établissant la quittance de règlement pour paiement et en réclamant les quotes-parts dues par les coassureurs.

Suivant l'importance du sinistre le paiement de l'indemnité s'effectue avant ou après que les quote-parts revenant aux co-assureurs soient réglées.

##### **Recommandations**

♦ Porter l'accent sur la tenue des statistiques sinistres (règlements effectués et leur date) et production (règlement primes, modalité, référence et date de règlement).

- ♦ Prévoir sur le registre "sinistre" servant de répertoire à tous les dossiers sinistres une rubrique "franchise contractuelle déductible", cela devrait permettre de ne pas engager des frais d'expertise si l'estimation des dommages ressortie dans le devis est en dessous de la franchise prévue.
- ♦ Tenir un registre permettant de suivre pour chaque police gérée en cession-coassurance la date de prise d'effet du contrat, la date de son établissement, la date de remise des copies du contrat aux différents coassureurs. Un registre similaire peut être envisagé sur les acceptations.

#### **S° 6 - LA SOUS-DIRECTION CONTENTIEUX AUTOMOBILE**

Seule Sous-Direction, composée de quatre agents dont le sous-directeur, elle est régie par un manuel de procédures qui énumère les tâches assignées à chaque agent.

La Sous-Direction traite de tout sinistre automobile avec comme missions :

- prise de déclaration de l'assuré ou des tiers-victimes ;
- contrôle de la garantie ;
- missionnement d'experts s'il y a lieu ;
- règlement du sinistre suivant les dispositions contractuelles.

Tout sinistre déclaré est à la fois consigné dans un registre paraphé par le Tribunal servant de répertoire des sinistres suivant les dispositions de l'article 415 du Code CIMA, et dans un agenda de l'année de survenance. Il est procédé ensuite à la saisie des informations ainsi collectées dans le réseau informatique.

Le support physique (chemise) qui reçoit tous les documents constitutifs de la réclamation, de couleur distincte selon qu'il s'agit de sinistre matériel, corporel ou mixte, est conçu de manière à satisfaire aux exigences du Code CIMA en son article 415.

Au regard des contraintes découlant du Code CIMA, notamment pour l'indemnisation des victimes des accidents de la circulation, le manuel de procédure prévoit les dispositions à prendre pour faire face aux obligations assignées aux assureurs.

## **Recommandations**

- ♦ Vu son importance et les contraintes et exigences qui lui sont spécifiques, la Sous-Direction doit être pourvue d'un(e) secrétaire autonome.
  
- ♦ L'agent-préposé à l'ouverture des dossiers doit être un titulaire au poste, il doit être expérimenté, patient et calme et doit bien maîtriser tous les aspects que revêt sa mission, entre autres de prendre à son compte l'angoisse qu'entraîne pour son assuré ou pour tout tiers-victime la survenance d'un accident.
  
- ♦ Une meilleure collaboration avec les services-production concernés permettrait, sur les supports physiques (chemises) des dossiers "sinistres" et "production", de remplir de façon correcte et en temps réel les parties statistiques. Cela permet d'avoir la sinistralité de chaque police à tout moment.

### **S° 7 - LE SERVICE INTERMEDIAIRE**

Ce service est chargé de coordonner et centraliser tout ce qui émane des courtiers, d'où son importance car les courtiers (une quinzaine) produisent un peu plus du tiers du chiffre d'affaires de la Compagnie.

Quatre personnes sont chargées de la gestion comptable et technique consistant entre autres :

- à l'exploitation des bordereaux de production et d'encaissement de chaque courtier ;
- à l'identification des bordereaux de règlement transmis par les intermédiaires avant leur envoi à la Direction Financière ;
- au suivi du respect par les courtiers des obligations qui leurs incombent découlant des conventions de collaboration.

il est ainsi dressé pour chaque courtier des bordereaux mensuels de production, d'encaissements, et d'arriérés de primes

Accessoirement le chef de service s'occupe du recouvrement des primes.

## **Recommandations**

- ♦ Vu l'apport des courtiers dans la production globale, il serait indiqué que le service Intermédiaire prenne en charge tout ce qui a trait aux intermédiaires : correspondances, réponses des services techniques aux sollicitations des courtiers (demande de renseignements - demande de cotation...), centralisation des polices et avenants et transmission aux courtiers...etc.
- ♦ Il est nécessaire de formaliser les relations entretenues avec certains courtiers par des conventions de collaboration délimitant le champs d'action des parties.
- ♦ Il est vivement recommandé de porter une attention particulière au circulaire ministériel portant grille de commissionnement des intermédiaires pour en faire une application rigoureuse.

### **S° 8 - LE SERVICE AGENCE**

Le chef du service, avec l'aide d'une secrétaire, est chargé de centraliser les activités des agences qui sont au nombre de cinq.

Suivant une périodicité fixée, chaque agence transmet au service ses états de production, d'encaissement de primes et d'impayés enregistrés sur disquette car les agences sont, pour la plupart, informatisées. Les états sont accompagnés des pièces justificatives (conditions particulières signées pour les affaires nouvelles, divers avenants, pièces comptables). Il est procédé à la vérification, au pointage des informations avant leur déversement dans le réseau informatique.

La production agence représente 16 % du chiffre d'affaires de la compagnie. L'assurance automobile reste le principal produit vendu ( en moyenne 60 % de la production agences).

Chaque agence se doit de respecter les procédures de travail et les instructions tarifaires et techniques émanant de la Direction Technique. Le suivi des impayés leur est dévolu aussi (lettre de rappel, lettre de mise en demeure de payer).

Le chef du service assure également la gestion de quelques polices-flottes automobile importantes émises par le bureau direct (Siège).

## **S° 9 - LE SERVICE INFORMATIQUE**

Ce service est composé de 3 agents dont le chef de service qui est ingénieur informaticien. Le service a mis au point le programme informatique de la société qui dispose depuis 1995 du réseau Novell dernière version avec une capacité de 50 postes. Il a pour tâches entre autres :

- de veiller au bon fonctionnement des 38 micro-ordinateurs et 16 imprimantes répartis entre le Siège et les agences,
- de faire ressortir dans les délais les états informatiques nécessaires à une bonne gestion technique,
- de prendre toutes les mesures utiles pour la sauvegarde des informations.

Par ailleurs la codification des clients est assurée par service.

Après pointage et arrêt de la production mensuelle le service Informatique procède à son verrouillage et toute annulation ou rectification ultérieure ne peut se faire qu'avec l'aval du Contrôle de Gestion.

### **Recommandations**

Afin d'améliorer le programme informatique mis au point il serait judicieux de mettre sur pied un comité chargé de recueillir et d'étudier toutes les modifications qu'il convient d'y apporter.

## **CHAPITRE 2 - LA DIRECTION FINANCIERE**

Composée de cinq agents y compris le directeur financier, la Direction Financière gère les aspects financier et comptable découlant des activités de l'entreprise.

## **S°1 - LA GESTION FINANCIERE**

A cet effet le directeur financier est chargé de confectionner les états comptables et financiers (bilan, CEG, CPP) comme prescrits par le code CIMA et de déterminer l'évolution de l'équilibre technique et financier de ces états.

Il a en charge le suivi des valeurs d'état, des intérêts échus et de leur reconversion, des engagements réglementés, de la réglementation des placements et de la solvabilité de l'entreprise.

Il lui échoit de tenir des relevés individuels des titres mobiliers; des immeubles et des prêts de la société.

## **S° 2 - LA GESTION COMPTABLE**

Cette gestion est assurée par l'ensemble du personnel affecté à la Direction financière. Diverses tâches sont remplies, parmi lesquelles :

- la comptabilisation de toutes les écritures (entrées et sorties des fonds, opérations diverses, salaires, factures fournisseurs etc...);
- le suivi des différents types d'impôts à payer dans les délais requis ;
- le rapprochement des comptes bancaires et l'analyse des comptes de situation.

Les tâches sont réparties entre les différents agents. Ainsi une caissière est détachée au service Automobile (bureau direct) pour encaisser les règlements et en délivrer les quittances. Elle établit les avis de recettes caisse et procède à la saisie en temps réel.

Le premier comptable s'occupe du registre des chèques et effets reçus et procède à leur identification. Il tient les livres de banque et de caisse ouverts pour la situation journalière de trésorerie.

Le deuxième comptable se charge d'établir tous les chèques de règlement et les impute aux comptes concernés.

### **Recommandations**

La saisie des encaissements, compte tenu des difficultés qui en découlent, devrait faire l'objet d'une attention particulière.

Il est impératif que la saisie des encaissements se fasse à temps réel au risque d'avoir des données erronées, non fiables, ce qui est préjudiciable à l'image de marque de l'entreprise, surtout vis à vis de la clientèle.

Nous pensons qu'en sensibilisant et en exigeant à chaque service technique concerné de procéder à l'identification des encaissements journaliers et ce, avant 16 heures par exemple, cela devrait permettre au service comptable de passer les écritures et de procéder à la saisie dans le réseau des encaissements "banque" et "caisse" au jour le jour.

### **CHAPITRE 3 - LA DIRECTION DE LA REASSURANCE ET DU CONTROLE DE GESTION**

La mission qui lui est dévolue comprend deux volets et est exécutée par deux cadres.

#### **S° 1 - LE CONTROLE DE GESTION**

Il lui revient, sur le plan administratif, technique, comptable ou financier d'assurer un système permanent de contrôle des activités des services et ce, conformément au manuel de procédures.

Il est également le maître d'oeuvre des statistiques servant de tableaux de bord à la Direction Générale. C'est ainsi qu'il établit des états statistiques de production au fur et à mesure par branche et par centre de souscription, lesquels sont comparés aux données de l'exercice précédent et aux objectifs fixés en début d'année. Des états statistiques des sinistres réglés doivent également être tenus. La préparation du projet de budget de la Direction Générale lui est dévolue de même que l'élaboration des états CIMA.

## **S° 2 - LA REASSURANCE**

La gestion de la Réassurance s'effectue comme suit :

- au mois de septembre de chaque année, il est procédé à la résiliation pour ordre des traités de réassurance pour leur renégociation compte tenu des modifications ou améliorations que la Direction Générale voudrait y apporter ;
- gestion des traités de cession ou de rétrocession ;
- placement en facultative des affaires excédant les pleins des traités ou non couverts par ceux-ci.

La Direction de la Réassurance coordonne avec la Direction Technique pour le placement des affaires excédant les pleins-traités ou non couvertes.

## **CHAPITRE 4 - LE SECRETARIAT GENERAL**

Il a en charge la supervision du service commercial et de recouvrement.

Il a pour mission de mettre sur pied une politique commerciale dynamique visant en priorité les risques non automobile, de manière à réaliser l'équilibre et l'accroissement du portefeuille.

A l'heure actuelle c'est surtout le volet recouvrement qui est mis en exergue compte tenu du volume d'arriérés que traîne la compagnie. Des instructions fermes sont données aux différents services et agences en vue d'encaisser la prime préalablement à toute garantie accordée. Les arriérés des primes sont recouverts dans la mesure du possible soit à l'amiable soit par voie judiciaire.

## CONCLUSION

Il ressort des statistiques provisoires de la FESA que la Prévoyance Assurances a maintenu en 1997 sa part de marché (10,8 %) pour avoir connu approximativement la même variation de son chiffre d'affaires que la moyenne du marché (8,3 %).

Nous avons vu précédemment la structure sur laquelle repose l'entreprise pour réaliser le chiffre d'affaires indiqué. Il convient de réfléchir sur les moyens à mettre en oeuvre pour assurer la croissance de l'entreprise de façon durable et améliorer sa gestion.

Dans cet ordre d'idées il serait judicieux de pourvoir la Direction Technique d'agents de valeur et de motiver davantage le personnel.

Par ailleurs les résultats obtenus dans le recouvrement des impayés, dont le cumul représentait plus de 60 % du chiffre d'affaires, sont encourageants et les efforts déployés méritent d'être intensifiés si l'on sait que traîner un stock important d'impayés de plus d'un an peut entraîner une insuffisance de couverture des provisions techniques, notamment dans les PREC.

Une mauvaise tarification des risques, une mauvaise évaluation des PSAP sont autant de sources susceptibles d'engendrer une insuffisance de couverture des provisions techniques. Tous ces aspects relèvent de la gestion technique qui, indépendamment du fait qu'elle est dévolue aux services concernés qui en assument les prérogatives et les responsabilités, mérite un contrôle périodique de la part d'une entité placée sous les ordres de la Direction Générale et jouissant d'une indépendance d'esprit et d'action vis à vis des autres fonctions de l'entreprise. Cette entité, l'audit interne en l'occurrence, contribuerait à détecter et rectifier les erreurs et fautes commises dans la gestion technique, à améliorer et élargir la gamme de produits pour asseoir la pérennité de l'entreprise.

Nous verrons dans la deuxième partie de ce rapport les aspects que devrait revêtir l'audit interne au sein de la Prévoyance Assurances pour remplir sa mission.

2<sup>EME</sup> PARTIE

## VOLET TECHNIQUE

L'occasion nous a été donnée de constater que si beaucoup d'efforts sont consentis dans l'optique d'une organisation efficace et rationnelle du travail, il reste des insuffisances à combler, des manquements à éradiquer et des avancées à consolider.

Si les procédures d'usage prévoient un contrôle permanent devant porter sur l'exécution des tâches et le respect des procédures sur le plan de la gestion technique, comptable, financière ou administrative, celui-ci n'est que partiel voire parcellaire compte tenu des moyens humains et techniques disponibles au regard de l'importance du travail à faire et des liens hiérarchiques que le service concerné entretient.

S'il est important que les informations traitées, émanant des services techniques, revêtent une certaine forme et que le traitement se fasse dans le respect des délais impartis, il est vital pour l'entreprise que ces informations soient justes et fiables, que l'organisation qui génère ces informations soit efficace et adaptée à l'objectif majeur de l'entreprise qui est d'inscrire sa croissance de façon durable dans un cadre réglementaire contraignant.

D'où l'importance et le rôle de l'audit interne qui devrait, à notre avis, assurer le contrôle-qualité, promouvoir l'étude et le montage de produits nouveaux et améliorer les produits existants.

Nous verrons tout d'abord la place de l'audit interne dans une entreprise d'assurance. Il nous reviendra ensuite de préciser en quoi consisterait le travail de l'auditeur interne à la Prévoyance Assurances compte tenu de son organisation interne et de sa particularité. Enfin nous ferons une projection sur les résultats escomptés.

## **TITRE I -LA PLACE DE L'AUDIT INTERNE DANS UNE ENTREPRISE D'ASSURANCE**

Il convient tout d'abord de définir ce qu'est l'audit interne dans une entreprise avant d'invoquer les raisons qui plaident pour sa mise sur pied à la Prévoyance Assurances et de préciser les rapports qu'il devra entretenir avec les autres services de l'entreprise.

### **CHAPITRE 1 - LA FONCTION D'AUDIT**

L'audit se définit comme la fonction chargée de l'examen méthodologique d'une situation par une personne indépendante qui s'assure de la validité matérielle des éléments qu'il doit contrôler, qui vérifie la conformité du traitement de ces faits avec les règles, les normes et les procédures en place en vue d'exprimer une opinion motivée sur la concordance globale de cette situation par rapport aux normes.

L'audit interne est une fonction d'assistance à la Direction Générale de la société d'assurance. Il joue un rôle essentiellement fonctionnel au sein de l'entreprise. Il dépend uniquement de la Direction Générale et en est un instrument de contrôle privilégié de par la révision périodique des procédures et des activités de l'entreprise.

L'auditeur agira sur ordre de mission émanant de la Direction Générale se référant à un programme d'intervention.

Toute intervention sera sanctionnée par un rapport d'audit à travers lequel l'auditeur formule des recommandations qui sont des propositions d'amélioration mais non des instructions.

### **CHAPITRE 2 - POURQUOI L'AUDIT INTERNE AU SEIN DE LA PREVOYANCE**

D'ordinaire les critères rationnels d'opportunité à la création d'un service audit sont la taille de l'entreprise, la décentralisation, la politique de gestion ou le niveau de qualification du personnel.

Tous ces critères peuvent être appliqués à la Prévoyance mais nous pensons que c'est surtout la gestion technique qui plaide en faveur de l'audit interne. En effet des dysfonctionnements sont notés à ce niveau.

Ils sont de divers ordres, nous en avons signalé quelques uns dans la première partie de ce rapport.

Nous avons noté quelque fois un manque de diligence à répondre dans un délai raisonnable aux demandes de cotation d'où la perte de clients potentiels.

Les dispositions du Code CIMA relatives à la fiche d'information (article 6), de même que celles portant sur l'avis d'échéance (article 14) ne sont pas souvent bien appliquées.

L'établissement des polices d'assurance ne se fait pas, dans certains cas, dans un délai raisonnable, faisant ainsi bénéficier à l'assuré d'une couverture très large du fait que la note de couverture servant provisoirement de police ne contient pas toutes les exclusions (surtout conventionnelles).

Le manque de suivi sur certains types de contrats (exemple : les contrats à prime variable) dénote d'une absence de méthodologie. Les régularisations ne se font pas en temps opportun d'où une perte financière pour l'entreprise (perte de prime en cas d'omission, perte de produits financiers en cas d'oubli momentané).

L'absence de contrôle sur le remplissage effectif des parties statistiques "sinistre" et "production" empêche en production d'avoir des éléments pouvant permettre de procéder à une sélection de risque.

L'inexistence de contrôle sur place des agences régionales ne contribue pas à une amélioration de la gestion décentralisée.

L'évaluation des PSAP, vu les conséquences majeures que son insuffisance entraîne doit être contrôlée pour minimiser les risques d'erreurs à ce niveau, ce contrôle n'existe pas dans la structuration actuelle. Il en est de même de la représentation des provisions techniques suivant les règles prudentielles de sécurité, de rentabilité, de liquidité et de dispersion.

La réassurance qui est essentielle dans l'équilibre technique doit également faire l'objet de contrôle aussi bien au niveau des traités négociés que de l'exécution de ceux-ci.

Par ailleurs l'audit interne devrait contribuer à réussir une parfaite adéquation gestion technique et gestion commerciale par l'étude et la maîtrise de la rentabilité des produits commercialisés, ce que le Contrôle de gestion n'est pas apte à réaliser, surtout dans sa configuration actuelle marquée par une connexion avec la réassurance qui se retrouve de facto exempt de tout contrôle.

### **CHAPITRE 3 - L'AUDIT INTERNE ET LES AUTRES SERVICES DE L'ENTREPRISE**

L'auditeur interne occupe au sein de l'entreprise une position fonctionnelle dénuée de tout pouvoir hiérarchique. De ce fait il jouit vis à vis des autres services d'une indépendance d'action et d'esprit garantie par l'absence de tout lien de subordination avec l'une quelconque des autres fonctions de l'entreprise.

Il intervient comme vu en supra, sur ordre de mission, ce qui protège les gestionnaires contre toute intervention arbitraire ou intempestive. Dans le même ordre d'idées ils peuvent exercer leur droit de réponse à chaque fois que le rapport d'audit portera sur leur gestion.

Il convient de préciser que l'audit ne décharge pas les responsables de leurs prérogatives et obligations d'assurer l'efficacité des opérations dont ils ont la charge.

Si l'audit interne joue au sein de l'entreprise, un rôle fonctionnel, le Contrôle de Gestion, quant à lui, est chargé d'un rôle opérationnel dans le fonctionnement d'un système permanent de contrôle des activités des services. L'audit interne vient donc à posteriori.

S'il est vrai aussi que l'audit peut revêtir des formes plus ou moins complètes (audit comptable, audit opérationnel, audit de direction etc..), nous estimons qu'il est plus judicieux, dans un premier temps, de le circonscrire au seul volet "gestion technique", le contrôle de gestion quant à lui, après qu'il ait mis en oeuvre les procédures, s'occuperait de façon permanente de la gestion budgétaire et comptable, de la tenue des tableaux de bord financiers et de gestion, du suivi des statistiques et de l'élaboration des plans à moyen et court terme.

Les rapports de l'audit interne avec les services ainsi précisés, examinons en détail à quoi consisterait le travail de l'auditeur.

## **TITRE II -LE TRAVAIL DE L'AUDITEUR DANS LA PRATIQUE**

La finalité véritable de l'audit interne est de protéger l'entreprise contre les risques d'erreurs, de pertes ou de gaspillages, de fraudes, d'inefficacité, etc...

Dans notre cas l'audit portera essentiellement sur la gestion des services techniques, en assurant le contrôle-qualité, en favorisant l'étude et le montage de produits nouveaux et en contribuant à l'amélioration des produits existants.

### **CHAPITRE 1 - ASSURER LE CONTROLE-QUALITE**

Dans ce domaine son champs d'action est vaste.

Lors des contrôles périodiques qu'il effectuera au niveau des services techniques, il devra s'assurer de la bonne tarification des risques en procédant à un échantillonnage.

Sa tâche consistera également à vérifier si toutes les étapes liées à la gestion des contrats sont correctement exécutées, depuis la proposition d'assurance, la fiche d'information, la note de couverture, la fiche de tarification etc... jusqu'aux divers avenants.

Il appréciera la bonne tenue des dossiers, la qualité des correspondances adressées à la clientèle, leur fréquence, le délai de réponse aux interpellations des clients et autres partenaires.

Il devra appréhender tout comportement qui est de nature à ternir l'image de marque de l'entreprise. Ainsi il devra s'assurer du traitement des informations à temps réel, de leur saisie au jour le jour, de l'identification des règlements et leur report sur les supports de dossier "production" et "sinistre".

Les vérifications porteront également sur les pouvoirs de souscription, la signature des contrats et avenants par les assurés.

Les investigations intéressent tout le réseau, aussi bien les services techniques du Siège que les Agences.

Avec les intermédiaires le contrôle portera sur le contenu des accords et des traités, l'application qui en est faite, les commissionnements etc...

Au niveau des services contentieux il lui reviendra de juger du niveau de satisfaction dans l'accueil et le traitement des assurés et tiers-victimes. Il aura un droit de regard également sur l'évaluation des provisions techniques.

Il se prononcera sur la viabilité des procédures en vigueur et leur conformité par rapport aux dispositions réglementaires.

Il testera des dossiers de sinistre pris comme échantillon pour voir si les règlements effectués respectent les critères technique et contractuel.

Il déterminera de concert avec les services "Contrôle de Gestion" et "Contentieux" la cadence de règlement des sinistres par branche de risque.

Il aura à donner son avis sur la gestion de la réassurance, aussi bien sur la viabilité du programme de réassurance que sur l'application correcte des traités.

Cela est d'autant plus important compte tenu de l'importance de la réassurance dans l'équilibre technique et au vu de la structure de l'entreprise qui place la réassurance et le contrôle de gestion sous la même direction.

## **CHAPITRE 2 - PROMOUVOIR L'ETUDE ET LE MONTAGE DE PRODUITS NOUVEAUX**

L'option diversification des produits pourrait impulser l'action commerciale de l'entreprise. L'auditeur interne devra, sur la base des besoins de sécurité et de protection exprimés par les assurables et recensés par le service commercial, mener des études, en collaboration avec les services techniques, dans le but de concevoir des produits nouveaux aptes à répondre de manière satisfaisante à la demande d'assurance exprimée ou latente.

Pour ce faire la bonne tenue des statistiques par les services techniques est essentielle.

### **CHAPITRE 3 - AMELIORER LES PRODUITS EXISTANTS**

Chercher à améliorer un produit suppose qu'on ait cerné au préalable les insuffisances du produit ou, tout au moins, qu'on veuille rallonger son cycle de vie dans sa phase de maturité. D'où nécessairement une bonne connaissance du produit, ce qui n'est pas en l'espèce, chose aisée.

La connaissance du produit englobe aussi bien les aspects techniques (prime moyenne, coût moyen, taux de S/P, écart entre le taux de charge de sinistre d'équilibre et le taux de S/P), que les aspects commerciaux (public-cible, taux de pénétration du produit, phase d'évolution du produit etc...). L'auditeur devra cerner tous ces aspects en étroite collaboration avec les services concernés et dégager s'il y a lieu les améliorations à apporter sur chaque produit en conciliant une bonne rentabilité à une réponse satisfaisante des besoins de la clientèle.

Après avoir examiné les tâches que devrait exécuter le service audit interne, il nous revient de jauger les résultats susceptibles d'être atteints.

### **TITRE III - QUELS SONT RESULTATS ESCOMPTES ?**

L'audit est l'un des moyens de combattre le manque d'information ou l'information inexacte, de détecter et de corriger les fautes et erreurs de gestion et d'accroître la compétitivité de l'entreprise et sa rentabilité.

### **CHAPITRE 1 - COMBATTRE LE MANQUE D'INFORMATION OU L'INFORMATION INEXACTE**

La décentralisation des responsabilités est indispensable à la bonne marche de l'entreprise. Il convient toutefois de contrôler l'application des directives et les résultats par rapport aux objectifs pour en tirer des sanctions. Cela ne peut se faire que si la source d'informations est fiable et impartiale.

D'où l'importance de l'audit interne qui devrait permettre non seulement d'améliorer la qualité des informations de part et d'autre mais aussi d'assurer une bonne décentralisation des pouvoirs.

## **CHAPITRE 2 - DETECTER ET CORRIGER LES FAUTES ET ERREURS DE GESTION**

L'entreprise d'assurance plus que tout autre type d'entreprise est très vulnérable face aux fautes et erreurs de gestion compte tenu de l'aspect sournois qu'elles revêtent en l'espèce, induit par le jeu de l'inversion du cycle de production. Ainsi de mauvaises cotations, des insuffisances notées dans l'estimation des provisions techniques etc... sont la cause principale des retraits d'agrément. L'audit a pour mission de détecter et corriger, tant que faire se peut, ces erreurs et fautes de gestion.

Les recommandations ressorties du rapport d'audit et entérinées par la Direction Générale devraient dès lors faire l'objet d'une application stricte de la part des services concernés.

## **CHAPITRE 3 - ACCROITRE LA COMPETITIVITE DE L'ENTREPRISE ET SA RENTABILITE**

C'est en fait la finalité de l'audit interne pour une compagnie d'assurance telle que la Prévoyance Assurances.

Le contrôle-qualité, correctement exécuté, engendre une meilleure rentabilité. En effet les contrôles périodiques et répétitives aboutissent à une amélioration très sensible des prestations, à la réduction et au redressement des erreurs et fautes commises dans l'exécution des tâches.

Il est vrai que le succès de cette mission dépend de la volonté ferme de la Direction Générale à faire appliquer toute mesure jugée utile en tirant le meilleur parti des recommandations issues des rapports de contrôle.

La promotion et le montage de produits nouveaux et l'amélioration des produits existants tout en élargissant la gamme commercialisée, devrait logiquement engendre une augmentation du chiffre d'affaires reposant sur des critères techniques compétitifs.

Il va de soi qu'une parfaite collaboration entre les services concernés est nécessaire pour aboutir aux résultats visés.

## CONCLUSION GENERALE

La Prévoyance Assurances, à l'image de toutes les compagnies d'assurance exerçant dans le marché CIMA, baigne dans un environnement de plus en plus contraignant.

En effet l'entrée en vigueur de la loi uniforme depuis 1995 mêlée à une concurrence de plus en plus vive ne permet plus aux compagnies de se complaire dans une gestion approximative au mépris des normes de gestion clairement établies. D'où la nécessité de se doter de structures claires avec des organisations efficaces et adaptées aux objectifs de l'entreprise.

Le credo de l'entreprise doit être : "mieux gérer et mieux servir" pour cela nous pensons que la Prévoyance Assurances s'inscrira davantage dans cette optique avec la mise en place d'un service d'audit interne apte à remplir correctement la fonction d'assistance qui lui est dévolue. Par ce biais le contrôle interne prendra en compte aussi bien la gestion technique qui est primordiale que l'aspect procédural qui permet la mise en forme et la transcription claire des diverses tâches.

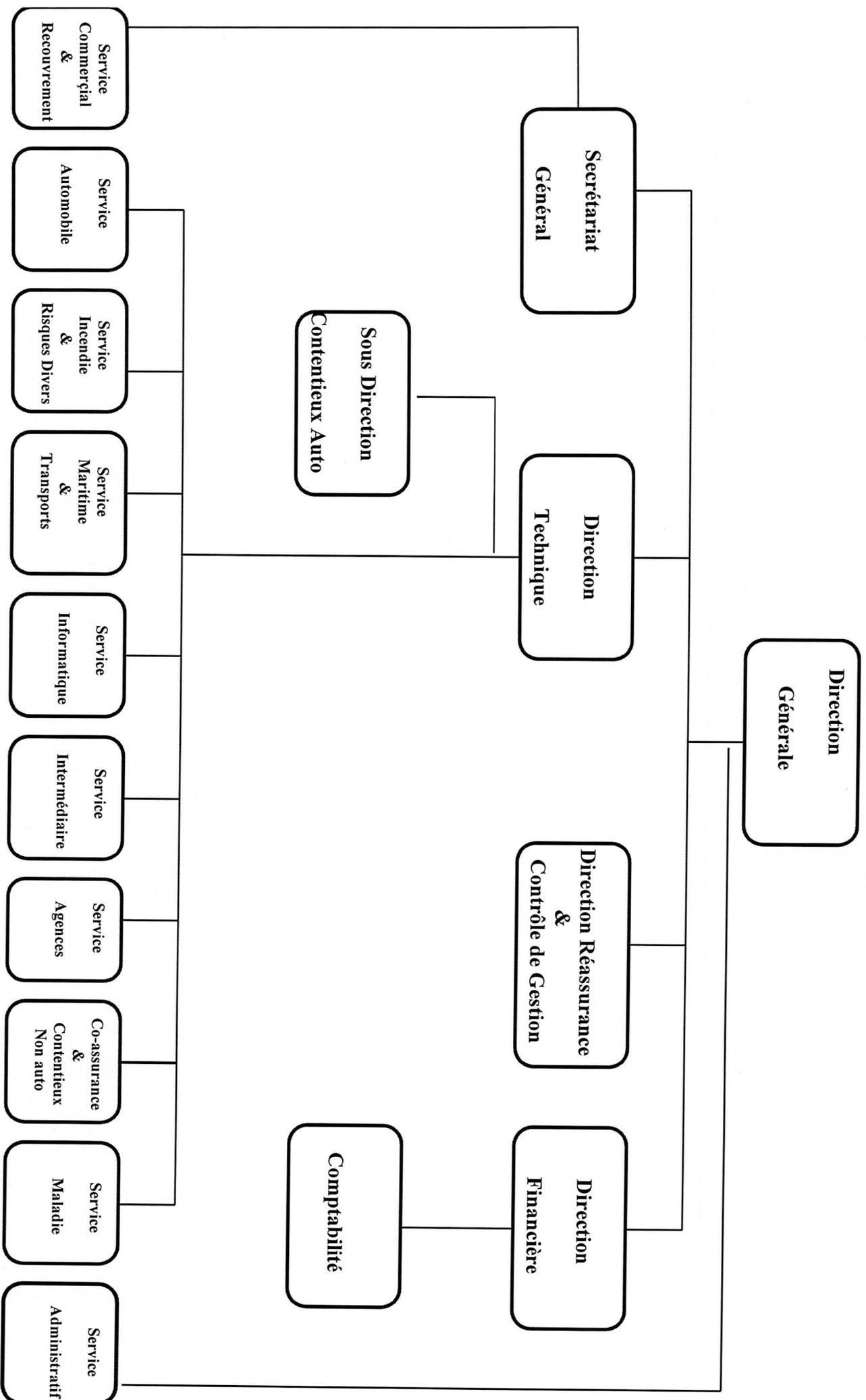
Cette fonction ne pourrait être remplie de manière satisfaisante que si elle est confiée à des personnes dont le profil, que devra fixer la Direction Générale, exige de la technicité, de l'intégrité, de l'honnêteté... qualités qui caractérisent tout bon assureur.

Il va de soi que l'audit interne n'a pas pour rôle de suppléer les services techniques dans leurs tâches de gestion quotidienne qu'ils doivent exécuter avec le plus grand professionnalisme. La Direction Technique, en tant qu'entité névralgique, doit être dotée de moyens humains et techniques pour mener à bien sa mission.

La Prévoyance Assurances gagnerait à adopter une nouvelle structure induite par l'instauration d'un service audit interne. Cette structure, hiérarchico-fonctionnelle, doit permettre une meilleure exécution des tâches de la part des hiérarchiques sous le contrôle suivi des fonctionnels (contrôle de gestion et audit interne).

Ces mesures prises, devraient augurer des lendemains meilleurs pour l'ensemble du marché sénégalais des assurances en général et pour la Prévoyance Assurances en particulier.

# ORGANIGRAMME DE LA PREVOYANCE ASSURANCES DU SENEGAL

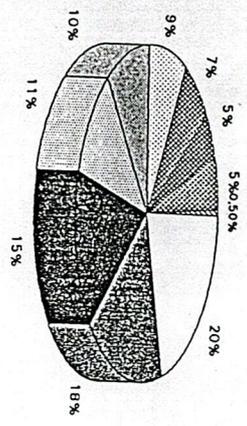


# CHIFFRE D'AFFAIRES PROVISOIRE DE L'ASSURANCE DIRECTE, IARD AU 31 DÉCEMBRE 1997

( en millions )

SOCIETES IARD	Automobile		Incendie	Facultés Transportées	Corps de navire	Aviation	Maladie	Individuelles accidents	Risques T (techniques)	Autres risques	TOTAL 97 au 31Dec (millions)
	R.C.	Autres									
CSAR	472,4	719,4	1253,8	623,3	243,6	156,4	518,0	131,3	271,2	433,5	4 823
AGS	561,8	854,9	1000,6	527,8	178,0	18,4	729,4	33,0	264,0	11,0	4 179
SONAM	352,3	288,9	715,9	381,7	317,6	102,6	722,7	66,2	323,9	348,6	3 620
PA	596,2	522,0	250,0	204,3	245,2	15,7	386,1	63,4	123,8	109,1	2 516
MSAT	1670,5	450,0	30,0	12,5	10,5	0,0	6,7	68,6	0,0	34,5	2 283
SNAS	232,1	189,5	637,9	331,6	90,8	7,0	258,7	47,7	59,4	153,6	2 008
NATIONALE	1236,2	75,3	8,0	9,0	69,3	13,6	4,4	29,1	18,1	104,8	1 568
SOSAR	245,1	130,0	151,6	133,9	0,0	0,0	4,4	8,1	53,0	159,3	1 085
SECURITE	1000,0	130,0	11,3	6,0	0,0	0,0	6,8	0,3	0,8	7,8	1 163
MAS	47,0	38,0	24,0	0,0	0,0	0,0	3,0	0,0	0,0	4,0	116
UAP											0
<b>TOTAL 1997</b>	<b>6 414</b>	<b>3 268</b>	<b>4 083</b>	<b>2 230</b>	<b>1 155</b>	<b>314</b>	<b>2 969</b>	<b>448</b>	<b>1 114</b>	<b>1 366</b>	<b>23 361</b>
Rap 96 (prev)	5 809	2 444	3 817	2 523	916	451	2 596	496	749	858	20 659
Rap 95 (prev)	6 091	1 525	3 815	2 910	806	345	2 036	559	536	903	19 526
<b>Variations:97/96</b>	<b>10,4%</b>	<b>33,7%</b>	<b>7,0%</b>	<b>-11,6%</b>	<b>26,1%</b>	<b>-30,5%</b>	<b>14,4%</b>	<b>-9,8%</b>	<b>48,7%</b>	<b>59,2%</b>	<b>13,1%</b>
<b>Variations:96/95</b>	<b>5,3%</b>	<b>114%</b>	<b>7,0%</b>	<b>-23,4%</b>	<b>43,3%</b>	<b>-9,1%</b>	<b>45,8%</b>	<b>-19,9%</b>	<b>107,9%</b>	<b>51,3%</b>	<b>19,6%</b>

Répartition par société



- AGS
- CSAR
- SONAM
- PA
- SNAS
- MSAT
- NATIONALE
- SOSAR
- SECURITE
- MAS

Fédération Sénégalaise des Sociétés  
d'Assurances  
F.S.S.A  
Avril 1998

RAPPEL 96 au 31Dec (millions)	VARIATION 1997/1996 en %	Parte de marché	
		1997	1996
21 563	8,3%	100%	100,0%
4 352	10,8%	20,6%	20,2%
4 032	3,6%	17,9%	18,7%
3 545	2,1%	15,5%	16,4%
2 326	8,2%	10,8%	10,8%
1 795	27,2%	9,8%	8,3%
2 046	-1,8%	8,6%	9,5%
1 589	-1,3%	6,7%	7,4%
867	25,1%	4,6%	4,0%
879	32,3%	5,0%	4,1%
111	4,5%	0,5%	0,5%
21	-100,0%	0,0%	0,1%

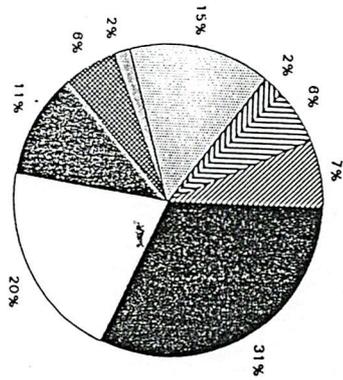
(définitifs)

EVOLUTION DU MARCHÉ IARDI (SENE exclue)  
(chiffres définitifs : affaires directes plus acceptations)

ANNEES	PRODUCT°	VARIATION
1990	14 821	2,45%
1991	15 232	2,77%
1992	15 256	0,16%
1993	15 292	0,23%
1994	18 350	20,00%
1995	19 526	6,41%
1996	21 563	10,43%
1997*	23 361	13,08%

\* provisoires et affaires directes exclusivement

répartition par branche



- Auto
- Incendie & RA
- Fao Transp
- Corps de Nav
- Aviation
- Maladie
- Ind Accid
- Risq Teoh
- Autres Risq

## BIBLIOGRAPHIE

- **Code CIMA**

- **Economie d'entreprise**

Gerard Lelarge - C.L.E.T (3ème édition)

- **Cas pratiques d'organisation et gestion de l'entreprise**

Alain Mikol - C.L.E.T (3ème édition)

- **Polycopié cours "Audit Interne dans l'entreprise d'assurance"**

Noukela Emmanuel - Collection cours de l' I. I. A