

CONFERENCE INTERAFRICAIN DES MARCHES D'ASSURANCES (CIMA)



INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA)

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

19^e promotion : 2008-2010

THEME

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SYSTEME DE
CONTRÔLE INTERNE DANS UNE COMPAGNIE
D'ASSURANCES VIE : CAS DE UBA-VIE**

Réalisé et présenté par

SAGBOHAN Alfred N.N.

Sous la direction de

M. AMOUSSOUGA Venance

Directeur Général de UBA-Vie

Novembre 2010

CONFERENCE INTERAFRICAIN DES MARCHES D'ASSURANCES (CIMA)



INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA)

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

19^{me} promotion : 2008-2010

THEME

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SYSTEME DE
CONTRÔLE INTERNE DANS UNE COMPAGNIE
D'ASSURANCES VIE : CAS DE UBA-VIE

Réalisé et présenté par

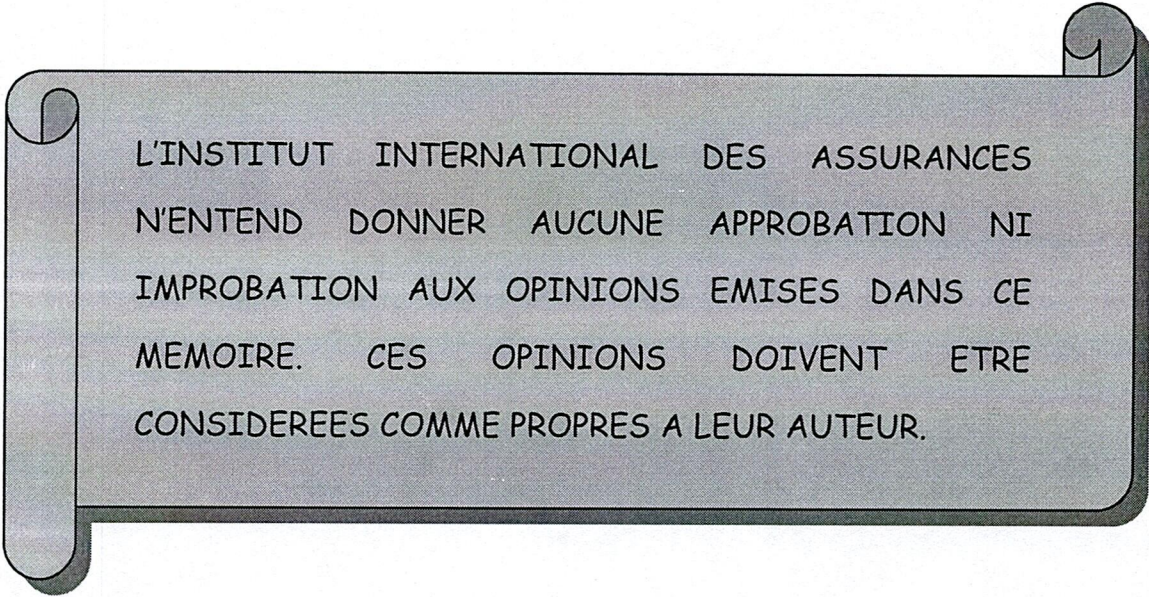
SAGBOHAN Alfred N.N.

Sous la direction de

M. AMOUSSOUGA Venance

Directeur Général de UBA-Vie

Novembre 2010



L'INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE
MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.

LES DEDICACES

Je dédie ce mémoire à :

*A vous mes parents, frères, sœurs, cousins et cousines,
Pour vous dire que ce travail n'est pas mon mérite mais plutôt le vôtre, vous qui
m'avez toujours soutenu ;*

*A ma belle famille,
Pour votre sens de compréhension et votre accompagnement incomparable ;*

*A toi Aubierge HOUNZANDJI SAGBOHAN, mon épouse,
Pour ton amour et tes nombreux sacrifices consentis*

*A toi Jokébed Houéfa SAGBOHAN, ma fille
Reçois ceci comme un symbole de compensation des nombreuses privations.*

REMERCIEMENTS

C'est avec un réel plaisir que nous disons notre gratitude à toutes les personnes qui de près ou de loin, nous ont aidé dans la réalisation du présent document. En l'occurrence, nous voudrions nommer :

- *Monsieur Venance AMOUSSOUGA, Directeur Général de l'Union Béninoise d'Assurances Vie, qui, malgré les multiples occupations liées à sa fonction, a bien voulu se prêter à l'encadrement de ce travail ;*
- *Tout le personnel de UBA-Vie ;*
- *Monsieur Roger Jean-Raoul DOSSOU-YOVO, Directeur Général de l'Institut International des Assurances ;*
- *Tout le personnel de l'Institut International des Assurances ;*
- *Tout le corps enseignant de l'Institut ;*
- *Monsieur Urbain ADJANON, Directeur des Assurances du Bénin, ainsi qu'à tout le personnel de ladite direction ;*
- *Madame Nassirou WABI, Directrice Générale de COLINA Vie Bénin ainsi qu'à tout le personnel de ladite compagnie ;*
- *Monsieur HOUNZANDJI Amen, Directeur Technique et Commercial à la Générale des Assurances du Bénin ;*
- *Les camarades (MEGAN Marc, SODJINOUE Dominique, SEDEGAN Dayane, TRINNOU Raoul, MYLANDOU Armelle, TAKA Offinéfoundou, LOBA Louis Michel) de la promotion 2008-2010 de l'Institut International des Assurances ; rien n'aurait été possible sans vous.*

RESUME

La recherche de l'amélioration du système de contrôle interne à UBA-Vie nous a permis d'identifier trois problématiques à savoir la problématique de la maîtrise de l'encaissement des primes par le système de prélèvement bancaire, celles de la gestion efficace du portefeuille et du bon fonctionnement du système de contrôle interne. De ces dernières, nous avons retenu celle du bon fonctionnement du système de contrôle interne.

Cette problématique à partir de laquelle nous avons formulé le thème « Contribution à l'amélioration du système de contrôle interne dans une compagnie d'assurances vie : cas de UBA-Vie » est constituée du problème général de faible performance du système de contrôle interne qui se décline en trois problèmes spécifiques que nous avons résolus.

En effet, pour résoudre cette problématique, nous avons recherché les composantes de contrôle interne qui se rapportent à chacun des problèmes spécifiques. Chaque problème spécifique nous a permis de fixer les objectifs associés suivants :

- déterminer les conditions pour accroître la maîtrise des risques opérationnels ;
- rechercher les moyens possibles pour évaluer le personnel ;
- suggérer les conditions de mise en place du service de contrôle interne.

Nous avons formulé ensuite des hypothèses ; lesquelles nous avons vérifiées à l'aide des données secondaires d'une part et primaires là où les premières étaient insuffisantes. Ce travail nous a permis d'aboutir à l'établissement du diagnostic du problème de faible performance du système de contrôle interne qui se présente comme suit :

- ⤵ l'absence de mise à jour du manuel de procédures explique principalement la faible maîtrise des risques opérationnels ;
- ⤵ l'absence des critères d'évaluation est à la base du défaut d'évaluation du personnel à UBA-Vie ;
- ⤵ l'inexistence d'un service de contrôle interne se justifie principalement par la crainte des frais de structure que cela engendrerait.

Ces éléments du diagnostic nous ont permis de proposer les solutions suivantes :

- ❖ mise à jour du manuel de procédures et son maintien ;
- ❖ définition des critères et méthodes d'évaluation et leur mise en œuvre ;
- ❖ la réorganisation interne en vue de la mise en œuvre d'une structure de contrôle interne.

Le contrôle interne a des limites. Bien qu'il ne puisse empêcher totalement les fraudes et les erreurs, il peut les prévenir, les détecter et réduire leurs effets. Il ne peut certes pas garantir de manière certaine la fiabilité de l'information ou bien assurer la réussite de l'entreprise mais il peut aider l'entreprise en fournissant l'assurance raisonnable quant à la réalisation de ses objectifs.

ABSTRACT

The internal control system improvement research allowed us identify three groups of problems. The internal control system efficient working that we retain contains a principal problem of little performance of internal control system. It's composed of three specifics problems that we resolve in the study.

In first time, we fix the objectives relatives to each specific problem. That led to formulate the three hypotheses we checked on in the study.

In second time, we establish the diagnosis using the real cause of each specific problem and the concerning objective. We have:

- the absence of bringing the procedures' manual up to date explains especially the little control of operational risks;*
- the lack of criteria definition justifies the absence of evaluation of UBA-Vie personnel;*
- the lack of an internal oversight is justified mainly by the fear of overhead costs that would entail.*

In the third time, we find the approach of solutions for each diagnosis element. These elements of diagnosis allowed us to propose the following solutions:

- Update procedures' manual and its maintenance;*
- definition of criteria and evaluation methods and their implementation;*
- internal reorganization in the implementation of an internal control structure.*

Internal control has limitations. Though it cannot completely prevent fraud and errors, it can prevent, detect and reduce their effects. It certainly cannot guarantee with certainty the reliability of the information or the success of the company but it may help the company by providing reasonable assurance regarding the achievement of its objectives.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AICPA	: American Institute of Certified Public Accountants
ARGG	: Assurances et Réassurances du Golfe de Guinée
BOA	: Bank Of Africa
BRVM	: Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
CA	: Chiffres d'Affaires
CIMA	: Conférence Interafricaine des Marché d'Assurances
CNCC	: Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
CNSS	: Caisse Nationale de Sécurité Sociale
COSO	: Committee of Sponsoring Organization of Treadway commission
CRCA	: Commission Régionale de Contrôle des Assurances
DA	: Direction des Assurances
DACO	: Direction de l'Audit et de Contrôle Organisationnel
DAT	: Dépôt à terme
DG	: Directeur Général
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration et de la Magistrature
ENEAM	: Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management
ERA	: Epargne Retraite Avenir
FNRB	: Fonds National de Retraite du Bénin
GIE	: Groupement d'Intérêts Economiques
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
IARD	: Incendie, Accident et Risques Divers
ICAEW	: Institute of Chartered Accountants in England and Wales
IFC	: Indemnité de fin de Carrière
IMF	: Institutions de Micro-finance
ISO	: Organisation Internationale de la Normalisation
LSF	: Loi sur la Sécurité Financière
OEC	: Ordre des Experts Comptables
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
OVP	: Ordres de Virement Permanent
PG	: Production et Gestion
PM	: Provisions Mathématiques

PNB	: Produit National Brut
PR	: Président de la République
SA	: Société Anonyme
SG	: Secrétariat Général
SONAR	: Société Nationale d'Assurances et de réassurances
SOX	: Sarbanes Oxley Act
NTIC	: Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
UBA-VIE	: Union Béninoise d'Assurances Vie

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Principaux produits commercialisés à UBA-Vie

Tableau n°2 : Regroupement des problèmes par problématique

Tableau n°3 : Tableau de bord de l'étude

Tableau n°4 : Récapitulatif des approches génériques

Tableau n°5 : Répartition des enquêtés selon leur avis sur la maîtrise des risques opérationnels

Tableau n°6 : Répartition des enquêtés sur la question de l'évaluation du personnel

Tableau n°7 : Répartition des enquêtés par rapport à la nécessité d'un service de contrôle interne

Tableau n°8 : Répartition des enquêtés selon la raison de l'inexistence d'un service de contrôle interne

SOMMAIRE

Introduction générale	1
Chapitre premier : CADRE INSTITUTIONNEL, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	5
Section 1 : Cadres institutionnel, physique de l'étude et observations du stage	6
I- Cadres institutionnel et physique de UBA-VIE	6
A/ Cadre institutionnel	6
B/ Présentation physique de UBA-VIE	10
II- Etat des lieux de base	14
A/ Restitution des tâches et la chaîne de contrôle à UBA Vie	14
B/ De l'analyse critique à l'inventaire des éléments de l'état des lieux	18
Section 2 : Ciblage de la problématique	24
I- Problématique de l'étude	24
A/ Regroupement des problèmes par problématique	24
B/ Choix de la problématique et formulation du sujet	26
II- Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée	28
A/ Vision globale de résolution	28
B/ Séquences de résolution de la problématique	29
Chapitre deuxième : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS	31
Section 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude	32
I- Des objectifs de l'étude à la revue de la littérature	32
A/ Fixation des objectifs et formulation des hypothèses	32
B/ Cadre conceptuel de l'étude	36
II- Méthodologie de l'étude	44
A/ Approche théorique de l'étude	44
B/ Approche empirique de l'étude	46

Section 2 : Analyse et suggestions	48
I- Analyse des données et établissement du diagnostic	48
A/ Présentation, analyse des données et vérification des hypothèses	48
B/ Eléments du diagnostic	51
II- Solutions et conditions de mise en œuvre	52
A/ Approches de solutions	52
B/ Conditions de mise en œuvre	54
Conclusion générale	56
Bibliographie	59
Webographie	62
Annexes	63
Table des matières	72

Introduction générale

Les compagnies d'assurances sont classées parmi les grandes entreprises et comme toute entreprise du genre, elles font l'objet de plus d'attention et de contrôles approfondis de la part des autorités administratives.

Les compagnies d'assurances à l'instar des banques sont régies par des dispositions particulières. Mais en outre, elles font davantage l'objet de contrôles rigoureux à cause de l'inversion du cycle de production qui les caractérise. En effet les clients achètent l'assurance qui n'est pas un produit tangible, mais une espérance de se faire indemniser en cas de sinistre. Le vendeur qu'est l'assureur ne connaît pas exactement son prix de revient au moment de la vente de son produit ; ceci justifie les nombreux contrôles qui se focalisent sur la gestion des compagnies d'assurances afin de protéger les souscripteurs, les assurés et les bénéficiaires de contrats d'assurances des drames sociaux qui résulteraient de l'insolvabilité de l'assureur.

Les contrôles sont tant externes qu'internes. Venant de l'extérieur, il s'agit de ceux de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance (CIMA), de la direction des assurances (DA), des auditeurs du groupe auquel appartient la compagnie et du Commissaire aux comptes. Lorsque les contrôles sont internes, ils concernent aussi bien ceux commandités par les actionnaires que les propres contrôles de la compagnie. L'ensemble des contrôles internes est appelé le système de contrôle interne.

Les scandales financiers de ces dernières années dans le secteur financier et en l'occurrence les retraits d'agrément de compagnies d'assurances dans la zone CIMA attirent une fois encore l'attention sur la gouvernance d'entreprise et plus précisément la nécessité du contrôle interne. La plupart des contrôles venant de l'extérieur ne viennent que constater a posteriori ce qui a été fait et apprécier comment cela l'a été. Le contrôle interne quant à lui est dans le feu de l'action. Il côtoie les risques et donc a la possibilité, dans la limite de ses moyens de détecter en temps quasi réel les erreurs et les fraudes et proposer les voies et moyens pour leur correction.

Même s'il n'y a pas un consensus autour de sa définition, ses composantes font plus ou moins l'unanimité de la part des différents référentiels qui existent tels que le *COSO* américain, le *Turnbull guidance* britannique et le *cadre de référence* français. Nous pouvons citer l'organisation, la documentation, les moyens de preuve, les moyens de protection, le personnel, le système de vérification. A la suite de ces référentiels, des lois ont été votées afin d'annexer la responsabilité des dirigeants d'entreprise à l'efficacité du système de contrôle

interne mis en place. Il s'agit par exemple de la Sarbanes Oxley Act (SOX) aux Etats Unis et la Loi sur la Sécurité Financière (LSF) en France. Dans l'espace CIMA, aucun référentiel n'a été encore mis en place. Mais vu le phénomène de la mondialisation et considérant que parmi les sociétés qui y opèrent, figurent des filiales de compagnies étrangères, cela ne devrait pas tarder à arriver. Le Conseil des Ministres du 28 septembre 2009 a décidé que toute entreprise d'un Etat membre mentionné à l'article 300 du code des assurances est tenue de mettre en place un dispositif permanent de contrôle interne adapté à la nature, à l'importance et à la complexité de ses activités¹.

Le temps de stage passé en entreprise dans le cadre de notre formation à l'Institut International des Assurances nous a permis d'identifier un certain nombre de difficultés qui nous ont conduit à dégager certaines problématiques. A partir de la problématique du bon fonctionnement du système de contrôle interne que nous avons retenue, le thème suivant a été formulé :

« Contribution à l'amélioration du système de contrôle interne dans une compagnie d'assurances vie : cas de UBA-VIE ».

A priori, les difficultés qui justifient la faible performance du système de contrôle interne pourraient provenir :

- ▲ d'abord d'un défaut de mise à jour du manuel de procédures internes et de la mise à disposition des agents opérationnels de ce manuel pour la maîtrise des risques opérationnels;
- ▲ ensuite de l'absence de définition des critères d'évaluation en ce qui concerne l'évaluation convenable du personnel;
- ▲ enfin de l'effectif relativement faible du personnel qui pourrait expliquer l'inexistence d'un service de contrôle interne.

Notre travail s'articule autour de deux chapitres :

- Dans le chapitre premier, nous découvrirons UBA-VIE en passant par le cadre institutionnel. Il s'agira du cadre physique, des observations et du ciblage de la problématique.

¹ Source : CIMA : Conseil des Ministres, Règlement n° 005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009 modifiant et complétant le code des assurances des états membres de la CIMA, Paris, 28 septembre 2009

○ Puis le deuxième chapitre abordera le cadre théorique de l'étude, la méthodologie de la recherche et la collecte des données. Toujours dans ce chapitre nous ferons des suggestions d'une amélioration des performances du système de contrôle interne de UBA –VIE.

Chapitre premier : Cadre institutionnel, Observations de stage et ciblage de la problématique

Ce chapitre présente essentiellement l'Union Béninoise d'Assurances Vie. Des observations effectuées au cours du stage, nous avons dressé l'état des lieux de base et abouti à la vision globale de résolution de la problématique retenue.

Section 1 : Cadres institutionnel, physique de l'étude et observations du stage

Dans cette section, nous avons présenté UBA-Vie à travers son historique, son organisation et son fonctionnement avant d'aborder l'état des lieux de base.

I- Cadres institutionnel et physique de UBA VIE

L'assurance vie avant d'être à ce stade aujourd'hui, a fait un parcours que nous nous proposons de dévoiler dans cette partie avant de présenter notre lieu de stage. Ensuite nous ferons l'état des lieux de base.

A/ Cadre institutionnel

1- Historique et mission des compagnies d'assurance vie

a) Historique

L'assurance vie est l'assurance qui garantit la personne dans l'éventualité d'un décès au cours d'une période déterminée ou dans ses chances de survie à une époque donnée.

La première forme d'organisation faisant appel aux techniques de l'assurance vie fut découverte en Afrique vers l'an 4500 avant Jésus Christ.

A partir du 17^{ème} siècle, de nombreuses sociétés anglaises développèrent leurs opérations sur des bases empiriques avant d'utiliser les travaux de Pascal sur les probabilités pour donner des bases scientifiques.

Pendant ce temps, cette activité était interdite en France. Il a fallu attendre 1787 pour que LABARTHE crée la première compagnie française dénommée « Compagnie Royale d'Assurances ».

L'assurance vie était pratiquement inexistante dans les pays de la CIMA jusqu'à la fin de la deuxième guerre mondiale et quelques temps après.

Les premières compagnies sur la vie opérant sur le marché étaient principalement des sociétés françaises. Elles exerçaient sous forme d'agences. Leur clientèle était constituée principalement d'Européens et quelques rares autochtones qui étaient qualifiés d'émancipés.

L'assurance vie est restée à l'état embryonnaire jusqu'aux indépendances. L'idée fortement répandue était que l'assurance ne pouvait pas marcher en Afrique à cause de l'organisation sociale des Africains et leur faible pouvoir d'achat.

Les années 80 vont être les premières années d'éveil de l'assurance vie dans la zone CIMA. C'est à partir de ces années que les sociétés anglo-saxonnes vont arriver sur le marché. Elles vont battre en brèche les préjugés sur l'assurance vie par la mise en place de nouveaux produits plus adaptés et des réseaux de vente très performants. On assistera alors à une pratique rationnelle de l'assurance vie et par suite à un développement appréciable des portefeuilles de contrats vie.

Les premières compagnies vie qui étaient créées étaient :

- la SONAM VIE au Sénégal
- l'UNION AFRICAINE VIE en Côte d'Ivoire et
- l'OGAR VIE au Gabon²

La première compagnie béninoise d'assurances vie est l'Union Béninoise d'assurance vie (UBA-Vie). Elle a hérité du portefeuille de la SONAR (Société Nationale d'Assurance et de Réassurance).

Historique de UBA VIE

La Société nationale d'assurances et de réassurances était en situation de monopole dans le secteur des assurances jusqu'en 1990. En Février de cette année s'est tenue au Bénin la conférence nationale des forces vives de la nation. Au cours de la conférence, il a été décidé la libéralisation du secteur.

Après soumission avec succès à l'appel d'offre du gouvernement, le portefeuille Vie de la SONAR a été transféré à UBA VIE. Le chiffre d'affaires était d'environ cent cinquante millions (150 000 000) de francs CFA.

² Source : Cours d'assurance de personnes de l'IIA, DESSA 19^{ème} promotion de Monsieur FOADING (L.J)

Elle s'est constituée sous la forme de société anonyme(S.A). Elle est agréée le 17 novembre 1994 par decret n° 94-377 du Président de la République (PR). UBA-VIE a démarré ses activités le 02 Août 1995 successivement en 2 phases : la phase de gestion par la SONAR et celle d'extension.

Phase de gestion par la SONAR

Cette phase a duré du 17 novembre 1994 au 01^{er} août 1995. Pendant ce temps, seule faisait partie du portefeuille les repris de la SONAR.

Phase d'extension

C'est au cours de cette phase que UBA-Vie s'est prise en charge. Elle s'est ouverte à de nouveaux contrats.

UBA-VIE a un capital actuellement d'un milliard (1.000.000.000) de francs CFA depuis décembre 2009. Ce capital est apporté par les actionnaires suivants :

- ▲ SUNU assurance HOLDING63,5%
- ▲ BOA.....20%
- ▲ ECOBANK.....3,5%
- ▲ Les particuliers béninois.....13%

b) Mission des compagnies d'assurances vie

La vocation des compagnies vie est de proposer les contrats d'assurances qui garantissent l'assuré dans le cas d'une survie ou bien dans l'éventualité d'un décès prématuré. Dans le premier cas, le contrat lui promet une prestation en cas de survie au terme d'une période déterminée au contrat appelée différée. Dans le second cas la garantie consiste en une prestation pour les ayants droit après sa disparition. Ces garanties s'organisent selon différentes formes. Nous avons par exemple :

- » la retraite complémentaire
- » le financement des études
- » la prévoyance
- » le placement
- » l'indemnité de fin de carrière
- » etc

Au moyen des différentes garanties qui sont offertes sur le marché béninois, nous avons constaté après analyse que l'assurance vie contribue d'une part à :

- ▲ réduire les incertitudes d'autant plus qu'elle agit au niveau financier en réduisant la variabilité de la richesse de l'assuré qu'il soit chef de ménage ou d'entreprise ;
- ▲ faciliter les crédits. Le réflexe d'assurance pour garantir le crédit existe déjà et se conforte de jour en jour. La couverture décès accordée par la compagnie vie est désormais une des conditions qu'il faut remplir avant de bénéficier d'un crédit à la banque. Ce réflexe s'étend peu à peu dans les Institutions de micro-finance(IMF).

D'autre part, au plan macroéconomique, les compagnies :

- ▲ contribuent à la formation du revenu national. Les compagnies vie encaissent des primes et des produits financiers. De même, elles paient les sinistres, augmentent les variations des provisions mathématiques (PM) et acquièrent les biens et services intermédiaires. La valeur ajoutée obtenue par la formule :

(prime + produits financiers) – (sinistres + augmentations PM + biens et services)
contribue inévitablement à la formation du produit national brut (PNB).

- ▲ jouent un rôle très important sur le marché financier. Grâce à l'inversion du cycle de production, les compagnies disposent d'une masse importante de ressources financières qu'elles injectent dans l'économie sous forme de placements.

2- Environnement des compagnies d'assurances Vie

Il se caractérise par l'environnement interne et externe.

a) L'environnement interne des assurances

Cet environnement au Bénin est composé de six (6) compagnies d'assurances IARD et six (6) compagnies opérant en la vie.

Les compagnies d'assurances vie qui existent sur le marché national sont :
UBA-Vie, ARGG, COLINA-Vie, AFRICAINE-VIE, NSIA-Vie et A-Vie.

Ces sociétés travaillent respectivement avec leur réseau de distribution des assurances qui est composé du réseau commercial de la compagnie et des intermédiaires (agents généraux, courtiers, les banques, la poste, etc).

b) L'environnement des intermédiaires financiers

Nous pouvons distinguer les intermédiaires financiers monétaires que sont les banques et les intermédiaires financiers non monétaires dont font partie les compagnies d'assurances.

Pour ce qui concerne l'environnement extérieur des intermédiaires financiers non monétaires, nous pouvons citer de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), le Fonds national de retraite du Bénin (FNRB).

B/ Présentation physique de UBA-VIE

Nous présenterons d'une part l'organisation et le fonctionnement de UBA-Vie et d'autre part les activités qui la caractérisent.

1- Organisation et fonctionnement de UBA-Vie

a) L'organisation

L'Union béninoise d'assurances vie est dirigée par un Conseil d'Administration et une Direction Générale.

✚ Le Conseil d'Administration (CA)

UBA-Vie est dirigée par un conseil d'administration investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il est régi par les dispositions de l'article 916 de l'Acte Uniforme de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), relatif aux droits des sociétés commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique (GIE). Ce conseil est composé de cinq (5) membres et se réunit chaque fois que cela est nécessaire mais au moins deux (2) fois par an.

✚ La Direction Générale

La gestion administrative, technique et financière de UBA-Vie est placée sous la tutelle du Directeur Général (DG) dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par le Conseil d'Administration. Elle s'effectue en matière de planification, de mise en œuvre et contrôle du programme, du budget et de l'utilisation des ressources humaines et matérielles.

Le Directeur Général assure cette gestion avec l'aide du comité de direction qui est composé du DG, ses deux (2) assistants chargés du secrétariat et l'informatique, des trois (3) responsables de division et des cinq (5) responsables de service.

Son organigramme par fonction se présente en **annexe 1**.

b) Le fonctionnement

Pour mieux comprendre le fonctionnement, nous l'aborderons division par division.

✦ Division commerciale

C'est la porte d'entrée des assurés. Elle veille à la commercialisation des produits, à la conquête de nouveaux clients et à la préservation de l'image de marque de UBA vie. Elle est composée de 2 entités à savoir le réseau commercial et le grand compte.

- Le *réseau commercial* est chargé essentiellement de la prospection des clients individuels. Il est composé de 5 équipes de 6 commerciaux environs par équipe.

- Le *grand compte* est composé de 5 commerciaux directement placés sous la responsabilité du chef de la division commerciale. Le grand compte se charge de la prospection des groupes (entreprises, Administration, etc).

✦ Division technique

Elle s'occupe de l'activité de base de la compagnie. De ce fait, elle conçoit la nature des produits, leur applicabilité technique, le problème des tarifs et tout ce qui peut permettre au produit de satisfaire aux besoins du client et de l'assureur.

Elle comprend les sections suivantes :

❖ L'accueil

L'accueil joue le rôle de secrétariat de la division technique. Il reçoit les doléances des clients, les transmet au responsable de la division technique qui l'affecte au service concerné. C'est cette section qui se charge d'informer les clients sur leurs comptes suivant leurs demandes. C'est également l'accueil qui sert les prestations aux assurés.

❖ La production gestion (PG)

Ce service s'occupe de l'acceptation technique des propositions, la création des polices d'assurance, l'établissement des avenants, la vérification des tarifs, le positionnement des primes sur les comptes des assurés, des primes encaissées par prélèvement bancaire ou à la source c'est-à-dire prélèvements effectués par les organismes.

Il transmet aux banques spécifiques les listes des prélèvements à opérer à la fin de chaque mois. Les cessions de primes sont également gérées par la production gestion.

Des opérations spéciales telles que les régularisations diverses préventives ou sollicitées par les clients sont à la charge de la PG.

❖ Le recouvrement

Il se charge des retraits des états de prélèvements à la source, des envois des ordres de virement permanent aux organismes de prélèvement ou de leurs relances, des correspondances d'informations aux assurés. Les circularisations relèvent des attributions de ce service. Le recouvrement se charge également de l'identification des inconnus sur les comptes d'attente.

❖ Les prestations

Les prestations quant à elles, s'occupent de tous les règlements de sinistres décès, de capitaux ou rentes échus, d'avances sollicitées par les assurés de même que des rachats partiels ou totaux.

+ La division comptabilité et finances

Cette division se charge essentiellement de :

- la planification et de la supervision de la réalisation de tous les travaux comptables de la société suivant les procédures en vigueur ;
- l'établissement des états financiers ;
- la gestion de la trésorerie ;
- la gestion des opérations de placement sous l'autorité du DG ;
- le contrôle de gestion ;
- l'élaboration du contrat d'objectifs et des reportings périodiques ;
- l'établissement des tableaux de bord et de leur analyse ;
- l'établissement des états statistiques CIMA

2- Activités

Les activités de UBA-Vie se présentent sous trois (3) volets : la présentation des produits d'assurances vie au public, la gestion des portefeuilles produits et sinistres puis les placements.

a) La présentation des produits d'assurance vie au public

Selon les dispositions du code CIMA, UBA-Vie commercialise les produits d'assurances en cas de vie, en cas de décès et des produits mixtes. Les produits qu'elle offre sont tant individuels que collectifs.

❖ Les produits individuels

Ils constituent la grande partie du chiffre d'affaires de la compagnie et se résument dans un tableau que nous avons conçu et qui se présente comme suivant :

TABLEAU N°1 : PRINCIPAUX PRODUITS COMMERCIALISES A UBA-VIE

N°	DESIGNATION	OBJET
1	Libre épargne (SUPER CAPI)	Epargne de sécurité Retraite ou complémentaire retraite
2	ERA (épargne retraite avenir)	Capital retraite ou complémentaire retraite
3	Capital tiré 10 ans ou 15 ans	Capitalisation
4	Temporaire Décès Pur (Protection familiale)	Prévenir ses proches des conséquences pécuniaires d'une disparition prématurée
5	Temporaire Décès lié au crédit	Faire supporter par l'assureur le capital restant dû d'un crédit non amorti avant le décès de l'assuré
6	Rente Education Plus (mixte)	Concours financier des parents à leur enfant pour les études supérieures ou pour s'établir dans la vie
7	Mixte Plus Garantie Décès Simple (SERENITE)	Prévoyance décès et épargne
8	Mixte Plus Garantie Décès par Accident	Prévoyance décès et épargne avec doublement capital décès

❖ Les produits collectifs

Ces produits sont très peu vendus. Il s'agit de :

- la prévoyance décès collective ;
- la prévoyance ou collective retraite ;
- l'indemnité de fin de carrière (IFC).

b) La gestion des portefeuilles produits et sinistres

Les produits d'assurances auxquels les clients ont souscrit constituent des portefeuilles de produits et sinistres. UBA-Vie se charge de la gestion de ces derniers suivant les recommandations de la CIMA. Les bénéficiaires de contrats d'assurances jouissent en temps

normal du capital promis au contrat, des intérêts qui leurs sont promis qui ne doivent excéder 3.5% et de la participation aux bénéficiaires.

c) Les placements

UBA-Vie effectue des placements au Bénin et dans la sous région à travers des dépôts à terme (DAT), des achats d'obligations et d'actions.

❖ les DAT

Ils se composent des dépôts effectués dans les banques secondaires de la place.

❖ les obligations et les actions

Diverses obligations et actions sont achetées au Bénin et dans la sous-région ou sur le marché financier régional (BRVM).

II- Observations de stage : état des lieux de base

Dans ce paragraphe, nous présenterons d'une part la restitution des tâches que nous avons effectuées à UBA Vie et la description de la chaîne de contrôle et puis procéderons d'autre part à l'analyse critique du fonctionnement de la société afin de dégager les constats significatifs.

A/ Restitution des tâches effectuées et la chaîne de contrôle

UBA Vie est composée d'une direction générale à laquelle est rattachée 3 grandes divisions à savoir la division comptabilité et finances, la division technique et la division commerciale.

1) Présentation des tâches effectuées

Durant notre stage, nous avons effectué les tâches et missions suivantes :

La division comptabilité et finances

- ▲ passation d'écritures relatives aux opérations courantes et spécifiques ;
- ▲ rapprochement bancaire, vérification des états de rapprochement déjà effectués
- ▲ contrôle de caisse

- ▲ préparation des chèques pour signature
- ▲ contribution à l'analyse des comptes
- ▲ aide à l'archivage des pièces comptables de l'année 2010

La division technique

Durant notre séjour à la division technique, nous avons pu :

- ▲ renseigner les clients sur leurs comptes ou contrats ;
- ▲ entendre et recevoir les préoccupations de ces derniers ;
- ▲ vérifier sommairement les tarifs appliqués sur les polices
- ▲ contribuer au positionnement des primes encaissées ;
- ▲ suivre l'enregistrement des dossiers ;
- ▲ contribuer à l'apurement partiel des comptes d'attente

La division commerciale

Le passage dans cette division nous a permis de :

- ▲ participer aux réunions de début de semaine des équipes du réseau commercial ;
- ▲ arranger des rendez vous avec des prospects ;
- ▲ tenter de corriger les préjugés que les prospects ont sur l'assurance vie et les convaincre des produits qui leur conviennent ;
- ▲ obtenir des rendez-vous pour la souscription.

2) La chaîne de contrôle à UBA-Vie

Cette section se consacrera aux différentes formes de contrôles que nous avons observées à UBA-VIE. Cela se compose de 8 niveaux de contrôle à savoir : l'auto-contrôle, le contrôle du responsable de service, celui du responsable de division, le contrôle du Directeur général, celui du Commissaire aux comptes, de la Direction de l'Audit et du Contrôle Opérationnel (DACO), de la Direction des assurances (DA) et enfin le contrôle de la Commission régionale de contrôle des assurances (CRCA).

Premier niveau : l'auto-contrôle

Chaque agent effectue le contrôle sur lui-même. Il s'agit pour l'agent d'effectuer toutes les vérifications usuelles nécessaires pour déceler les erreurs et anomalies qu'il commet lui-même par rapport à la procédure dans l'exécution au quotidien de ses tâches.

Deuxième niveau : le contrôle du responsable de service

Il s'agit du contrôle de la première hiérarchie. Il s'opère sur toutes les actions, toutes les tâches que le subordonné exerce et qui doit obtenir le visa du responsable. Les responsables doivent y porter une attention toute particulière. Ces responsables doivent effectuer leurs contrôles conformément à leur cahier de charges et surtout matérialiser par la production de rapports, par la signature et par le visa à apposer sur le document. Ce contrôle reste interne au service concerné.

Troisième niveau : le contrôle du responsable de division

Il s'agit pour les responsables de division :

- de s'assurer du travail de contrôle du 2^{ème} niveau c'est-à-dire celui des responsables de service ;
- d'assurer le contrôle systématique de toutes les opérations qui sont à la base de la production des situations comptables et extra-comptables afin de donner une image fidèle de son contenu.

Ce contrôle s'effectue conformément aux termes de référence de la division concernée. Ces responsables doivent livrer périodiquement leurs rapports au Directeur Général. Ce qui permet à celui-ci d'apprécier la progression dans l'atteinte des visées.

Quatrième niveau de contrôle : le contrôle du Directeur Général (DG)

Il s'opère de la même façon que celui des responsables de divisions. Il assure le contrôle conformément aux objectifs de l'entreprise.

Cinquième niveau de contrôle : le contrôle du Commissaire aux comptes

Il s'agit de l'audit qui est assuré par le commissaire aux comptes de la compagnie. C'est une mission légale. Cette mission a pour objet de :

- évaluer le contrôle interne
- certifier les comptes, les états financiers et les annexes de UBA-VIE

Sixième niveau de contrôle : le contrôle de la Direction de l'Audit et de Contrôle Organisationnel

Il s'agit ici des contrôles sur pièces et sur place. Il consiste à envoyer périodiquement les documents sollicités par elle afin que par des analyses et recoupements, elle cerne les risques et au moyen des contrôles sur place, révèle des erreurs dans la conduite des opérations et fasse des suggestions pour leur correction. Ce contrôle s'effectue dans le cadre du groupe SUNU.

Septième niveau de contrôle : la Direction des assurances

La direction des assurances a des attributions générales et spécifiques :

❖ au nombre des attributions générales, la D.A. sert de relai à l'action de la CRCA sur le territoire national.

- la sauvegarde des intérêts des assurés et bénéficiaires des contrats d'assurances et de capitalisation ;
- la protection de l'épargne détenue par les compagnies d'assurances en contre partie des provisions techniques ;
- la surveillance générale du marché des assurances.

❖ pour ce qui concerne les attributions spécifiques, elle assure le respect de l'application de la réglementation applicable, de la législation unique, étudie les contrats d'assurance destiné au public,

- elle peut suivre le déroulement des litiges nés sur le marché entre assureurs d'une part et entre assureurs, assurés et bénéficiaires des contrats d'autre part.
- elle communique à la CRCA les résultats des contrôles techniques qu'elle effectue ;
- elle effectue la collecte des données nécessaires : statistique, bilan, études, enquêtes.
- elle effectue une pré-étude des dossiers de demande d'agrément
- elle autorise l'exercice de la profession d'intermédiaire et assure le respect des règles de qualification professionnelle et de solvabilité qui s'impose à cette profession.
- elle exerce le contrôle des experts techniques qui concourt à l'évaluation des sinistres et à la bonne exécution des contrats.³

³ Annexe 2 du traité CIMA

Huitième niveau de contrôle : la CRCA

« La commission régionale de contrôle des assurances est l'organe régulateur de la CIMA. Elle est chargée du contrôle des sociétés, elle assure la surveillance générale et concourt à l'organisation des marchés nationaux d'assurances »⁴

La CRCA organise le contrôle sur pièces et sur place de UBA-Vie. Les constatations utiles à l'exercice du contrôle effectué par la D.A dans le cadre de ses missions propres lui sont communiquées.

Le contrôle sur place peut être étendue aux sociétés mères, aux filiales des sociétés contrôlées, à tout intermédiaire, ou expert technique dans les conditions déterminées par la législation unique des assurances.

Dans le cadre de l'article 16 du traité, la CRCA émet un avis qui conditionne la délivrance de l'agrément par le ministre en charge du secteur des assurances.

Lorsque nous analysons tous ces contrôles, nous constatons qu'ils peuvent être regroupés en deux types de contrôle : les contrôles d'actions et les contrôles de conformités.

Au vu de tous ces contrôles, l'auto-contrôle et celui du responsable de service sont ceux qui sont plus calqués sur les procédures. La majeure partie des erreurs sont constatées à ces niveaux. Ces erreurs déterminent le degré de fiabilité des données donc celui de la sécurité des patrimoines, de la performance puis de la compétitivité de la compagnie.

B/ De l'analyse critique à l'inventaire des atouts et problèmes

1/ Analyse critique

A travers quelques circuits décrits, nous avons recensé des constats significatifs qui sont le résultat de nos remarques personnelles et des entretiens que nous avons eus avec plusieurs acteurs de la compagnie.

a) Circuit de la production

La production à UBA-Vie respecte le circuit suivant :

⁴ Article 16 du code CIMA

- réception des propositions
- acceptation technique des propositions
- justification de la première prime
- création de la police
- contrôles et signatures de la compagnie
- envoi à l'assuré pour signature
- réception et classement de la copie archive pour classement

Les propositions sont obtenues du réseau commercial par un bordereau. Ces propositions sont techniquement acceptées en 24 heures au plus tard. Après acceptation, il va falloir justifier la première prime. Si elle est payée par caisse, la justification est instantanée. Dans le cas contraire, il faudra attendre l'arrivée des relevés bancaires ou des états des organismes. Une fois cette étape passée, il est alors procédé à la création de la police. Des contrôles de la hiérarchie successive sont matérialisés par des visas ou signatures. Le contrat créé est envoyé à l'assuré pour signature et la copie destinée à la compagnie est classée dans les archives après l'accord par écrit de ce dernier.

Au vu de cela, des **contrats peuvent être créés en un temps record**. Ce qui constitue un atout pour la compagnie. Nous avons constaté que **ce circuit n'existe sur aucun support**. Le circuit de la production d'une activité étant un trajet que suit tout contrat pour sa création doit être formalisé par écrit. Aussi chaque personne sur ce trajet effectue-t-il des tâches très importantes pour que ce circuit soit bouclé. Mais **aucun document actuel ne décrit le travail effectué**. Même si le processus est efficace, l'on peut rechercher l'efficience.

D'autre part, les tâches effectuées sont trop liées à la personne qui l'exerce. L'absence de ce dernier risque de perturber le travail voire le retarder. Ce qui va entraîner des dysfonctionnements au niveau de l'entreprise. Les procédures existent. Mais le manuel devant les présenter n'est pas actualisé, ce qui rend difficile son utilisation. Les procédures écrites actualisées constituent un gage pour l'amélioration de ce qui est fait d'où une recherche de la performance. Nous notons dans ce cas **une faible maîtrise des risques opérationnels**.

b) Circuit des prestations

Les étapes suivantes suivies sont :

- réception de la demande des assurés

- affectation au(x) service(s) concerné(s)
- étude technique des dossiers
- préparation de la prestation
- contrôles et signatures
- établissement des chèques
- contrôle et signature
- service de la prestation

L'assuré désireux de bénéficier d'une prestation adresse une demande au Directeur Général. Cette demande est envoyée à la responsable de la division technique qui l'affecte au service concerné. Ce service procède à l'étude technique de ce dossier. Lorsque cette étude est satisfaisante, il est précédé à la préparation de la prestation à la suite de quoi des contrôles de la hiérarchie sont matérialisés par des signatures et visas. La prestation ainsi préparée est servie au client à bonne date.

Les constats effectués à ce niveau sont les suivants : des délais sont fixés convenablement pour une rapidité dans le service de la prestation. Cela permet à chacun de s'exécuter pour que les délais soient respectés.

c) Circuit des encaissements

L'encaissement peut s'effectuer par caisse (espèce ou chèque), par prélèvement à la source ou prélèvement bancaire.

Par caisse

L'assuré vient à la caisse et paie en espèce ou bien par chèque.

○ *en espèce*

En espèce, le souscripteur vient à la caisse et règle la prime. Mais lorsque le compte de l'assuré est résilié et ce dernier apporte des preuves qui sont fondées, le **contrat résilié est obligé d'être réactivé**.

Il est d'autres cas où des agents chargés du recouvrement ou bien des conseillers en assurance passent chez les assurés cumulant des impayés afin de les relancer. Ces agents collectent les primes et viennent les verser à la caisse. La plupart du temps, certains de ces intermédiaires retiennent des primes par devers eux. N'ayant pas reçu de prime, la compagnie

ne peut pas positionner ces primes sur les comptes des assurés. Il est vrai que cette méthode permet de **recouvrer une bonne partie des primes en impayé** mais nous constatons dans le même temps qu'il se pose un **problème d'acheminement des primes**.

Des clients dans l'un ou l'autre cas à qui la compagnie notifie des impayés se présenteront tout furieux à la compagnie. Malgré les tentatives d'explication des agents, les assurés sortent toujours insatisfaits. Dans d'autres cas les assurés apportent des preuves de leurs paiements mais ils doivent attendre des semaines, voire des mois faisant des aller retour avant d'obtenir satisfaction dans le meilleur des cas. Tous ces tableaux montrent des **signes visibles d'insatisfaction des assurés**.

○ *Par chèque*

L'assuré a la possibilité de payer par chèque même parfois par chèque non certifié. Cet outil est utilisé le plus souvent par les organismes pour le reversement des retenus à la source ou bien les particuliers.

Prélèvement à la source

Les sociétés qui retiennent les primes des assurés à la source prennent parfois beaucoup de temps avant de reverser à la compagnie les primes collectées sur le compte de leurs agents. Ceci crée des retards entraînant des **délais de mise en demeure plus longs** que la normale.

Prélèvement sur les OVP

Les ordres de virement permanent (OVP) sont signés par l'assuré au même titre que la proposition. Cette pièce est alors envoyée à l'organisme concerné afin que les prélèvements démarrent pour le bonheur du souscripteur et de la compagnie. Mais il est des fois où ces prélèvements ne prennent pas pendant plusieurs mois. Dans d'autres cas, des prélèvements continuent même après terme des contrats malgré l'envoi des lettres de cessation aux organismes préleveurs. Ceci entraîne la restitution de ces primes. Par ailleurs, sur les comptes des assurés par exemple, le même prélèvement peut avoir lieu plusieurs fois au cours d'un même mois. Tout ceci explique **la non maîtrise du système de prélèvement**.

Les relevés bancaires une fois obtenus, permettent de faire le positionnement. Mais une fois l'opération de positionnement effectuée, il reste sur le relevé des prélèvements qui n'ont pas pu être positionnés qui sont mis en compte d'attente. L'existence de ces comptes d'attente à l'issue du positionnement justifie une insuffisance. Là où cela retient davantage notre

attention est lorsque ces comptes restent plusieurs mois voire années sans apurement. D'où une **insuffisance dans le système de positionnement des primes** sur les comptes des assurés.

d) La commercialisation

La division commerciale dispose à sa tête d'une responsable de division. Ce qui est un atout majeur d'autant plus qu'un cadre de ce rang est toujours recruté avec des termes de référence et des objectifs bien précis.

UBA-VIE est la première compagnie d'assurances vie au Bénin. Son portefeuille provient de celui racheté de l'ancienne SONAR dont l'expérience est à son actif. L'exercice de la même activité jusqu'à nos jours lui a permis sans doute de capitaliser cette expérience qui a dû entraîner **une bonne et excellente connaissance du marché béninois**.

e) Présentation de la compagnie

UBA-Vie est une compagnie d'assurance qui **fait partie du groupe SUNU**.

Le groupe SUNU est un groupe luxembourgeois d'assurances présent sur neuf marchés de la zone CIMA dont les promoteurs sont des professionnels Africains d'assurances ayant exercé des responsabilités dans de grands groupes internationaux.

Son métier est de fournir aux hommes et entreprises la sécurisation de leurs projets. Les objectifs du groupe SUNU sont :

- exercer l'assurance avec professionnalisme
- honorer ses garanties et ses engagements
- construire une relation de confiance basée sur la loyauté avec les assurés ;
- garantir aux clients la pérennité d'un service de qualité

L'ambition du groupe n'est pas spéculative et ses actions s'inscrivent dans le temps. Ce groupe veut être le groupe africain d'assurances de référence par sa solidité financière et son professionnalisme.⁵

De nouveaux postes sont créés et ne figurent pas dans le manuel de procédures. Par ricochet les descriptions de leurs tâches non plus n'y figurent pas. Cela montre que le **manuel de procédures n'est pas mis à jour**.

⁵ Réf : <http://www.sunu-group.com/>

La compagnie d'assurances est une entreprise de service. Elle fonctionne donc sur la qualité de son personnel. Mais l'**évaluation du personnel** ne s'effectue pas convenablement. Ceci est une menace pour la compagnie puisqu'elle ne connaît pas ses potentialités, ses faiblesses sur ce plan et comment s'ajuster dans le sens d'une formation ou bien dans celui d'un redéploiement stratégique.

« Tout le monde connaît la difficulté à réaliser une solide analyse stratégique du fait de la difficulté à consolider de façon rationnelle, structurée et partagée les forces et faiblesses de l'entreprise. Avec le management des risques et le contrôle interne, chaque entreprise dispose en temps quasi réel d'une source d'informations rationnelle, partagée par tous et reliée à la classification et à la hiérarchisation des risques, ainsi qu'à la stratégie de l'entreprise »⁶. **Ne pas disposer d'un service de contrôle interne est une menace pour la compagnie** dans un environnement concurrentiel aussi dynamique que le nôtre. Aussi, étant donné qu'il y a eu délégation à tous les niveaux, rien ne prouve que les instructions de la direction générale soient suivies et respectées.

2/ Inventaire des éléments de l'état des lieux de base

a- Inventaire des atouts

- appartenance à un groupe de renom
- forte expérience du marché
- existence des cadres à divers niveaux
- rapidité dans la création des contrats
- recouvrement d'une partie des primes impayées
- définition préalable des délais de service des prestations

b- Inventaire des problèmes

- la non maîtrise du système de prélèvement
- l'insuffisance dans le positionnement des primes sur les comptes des assurés
- absence de documentation
- des signes visibles d'insatisfaction des assurés
- le délai de la mise en demeure est long

⁶ NOIROT (P) & WALTER (J), Le contrôle interne pour créer de la valeur ! France, Editions Afnor, 2008, p.68.

- la réactivation des contrats résiliés
- faible maîtrise des risques opérationnels
- absence d'évaluation convenable du personnel
- inexistence d'un service de contrôle interne
- problème d'acheminement des primes

Les problèmes étant identifiés, nous avons présenté dans la section qui suit le ciblage de la problématique et la vision globale de résolution de ces problèmes.

Section 2 : Ciblage de la problématique

I- Problématique de l'étude

Nous allons dans un premier temps regrouper les problèmes relevés ci-dessus par problématiques avant de procéder au choix de la problématique que nous allons résoudre.

A/ Regroupement des problèmes par problématique

Les problèmes que nous avons enregistrés peuvent se regrouper selon les problématiques suivantes :

La première est relative à *la maîtrise de l'encaissement des primes par le système de prélèvement bancaire* sur les comptes appropriés. Les problèmes qui la forment sont :

- la non maîtrise du système de prélèvement
- l'insuffisance dans le positionnement des primes sur les comptes des assurés

La deuxième problématique est celle concernant *la gestion efficace du portefeuille*. Elle regroupe les problèmes suivants :

- des signes visibles d'insatisfaction des assurés
- le délai de la mise en demeure est long
- la réactivation des contrats résiliés

La troisième problématique a trait au *bon fonctionnement du système de contrôle interne*. Nous avons identifié les problèmes suivants :

- faible maîtrise des risques opérationnels
- absence d'évaluation du personnel
- inexistence du service de contrôle interne

TABLEAU N°2 : REGROUPEMENT DES PROBLEMES PAR PROBLEMATIQUE

N°	Centres d'intérêt	Problèmes généraux	Problèmes spécifiques	Problématiques
1	Le recouvrement des primes	Le système de prélèvement n'est pas maîtrisé	• Non maîtrise du système de prélèvement • Insuffisance dans le positionnement des primes sur les comptes des assurés	Problématique de la maîtrise de l'encaissement des primes par le système de prélèvement bancaire.
2	Gestion du portefeuille client	Insuffisance dans le suivi des comptes	• Des signes visibles d'insatisfaction des assurés • Le délai de la mise en demeure est long • La réactivation des contrats résiliés	Problématique de la gestion efficace du portefeuille
3	Système contrôle interne	Faible performance du système de contrôle interne	• Faible maîtrise des risques opérationnels • Absence d'évaluation des actions du personnel • inexistence du service de contrôle interne	Problématique d'un bon fonctionnement du système de contrôle interne

B / Choix de la problématique et formulation du sujet**1- Choix de la problématique**

Le regroupement des problèmes par centre d'intérêt a abouti à dégager trois (3) problématiques importantes.

Lorsque nous considérons la première problématique relative à la maîtrise de l'encaissement des primes par le système de prélèvement bancaire, le premier problème qui concerne la faible maîtrise du système de prélèvement ne dépend pas trop de la compagnie. Il est dû à beaucoup d'autres facteurs : défaillance du compte de l'assuré (compte clôturé, provision insuffisante, compte inexistant), omission de la banque, retard dans l'acheminement des correspondances. Le second problème qui concerne l'insuffisance dans le positionnement

des primes sur les comptes des assurés connaît progressivement des améliorations. Les nouvelles dispositions au sein de la division technique contribuent de façon sensible à l'amélioration de ces problèmes. De ce fait, nous ne retiendrons pas cette problématique.

La deuxième problématique qui concerne la gestion peu efficace du portefeuille ne sera pas retenue. Pour cause, les problèmes qui touchent les signes visibles d'insatisfaction de la clientèle et celui de la réactivation des contrats résiliés sont dus en grande partie aux erreurs du passé. Ils constituent des préoccupations majeures auxquelles les dirigeants de la compagnie accordent pour l'heure une grande attention. Il ne serait pas alors judicieux de choisir cette problématique.

Quant à la troisième problématique qui a trait au bon fonctionnement du système de contrôle interne, il nous intéresse particulièrement parce que :

- ▲ d'abord à cause de la pertinence et de l'actualité des problèmes qui la composent ;
- ▲ ensuite un contrôle interne qui fonctionne bien permet au dirigeant de conduire l'entreprise sur le long terme ;
- ▲ enfin, le contrôle interne permet de connaître les leviers sur lesquels l'entreprise peut agir afin d'accroître sa performance dans le but de faire face aisément à la concurrence.

Notre souci est de rechercher et partager avec les différents acteurs de la compagnie d'assurances UBA-Vie, l'importance de cet instrument dans le pilotage de l'entreprise.

2 - Formulation du sujet

Le contrôle interne est un domaine assez vaste et prétendre l'aborder en si peu de temps relèverait du leurre. Il vise deux formes d'objectifs :

- les objectifs comptables avec incidence sur les comptes annuels (*protection du patrimoine de l'entreprise et fiabilité et qualité des informations comptables*)
- les objectifs managériaux sans incidence directe sur les comptes annuels (*respect de la politique de la direction et contrôle de l'application de ses instructions puis l'amélioration des performances et de l'efficacité opérationnelle*) .

Etant donné que la comptabilité n'est que le réceptacle des produits de la gestion, nous estimons que lorsque cette dernière serait maîtrisée, la comptabilité la présenterait très bien car comme le dit BOILEAU « *ce qui se conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le*

dire arrivent aisément ». Les difficultés à partir desquelles la problématique du bon fonctionnement du système de contrôle interne a été dégagée sont toutes liées à l'aspect gestion. Au vu de cela, nous avons pensé à retenir le thème suivant:

« Contribution à l'amélioration du système de contrôle interne dans une compagnie d'assurances vie : cas de UBA-VIE ».

Cette problématique est constituée d'un problème général qui se décline en trois problèmes spécifiques auxquels nous essayerons d'apporter des solutions durables.

II- Détermination de la vision globale de résolution de la problématique

A- Vision globale de résolution

Après avoir spécifié la problématique, nous allons préciser la vision globale par laquelle nous déterminerons des solutions à ce problème général à travers les problèmes spécifiques identifiés.

1- Vision globale de résolution du problème général

Le problème général de notre étude est la faible performance du système de contrôle interne. Au regard de ce problème, les composantes du contrôle interne que nous voulons aborder sont le système d'organisation, le personnel et le système de supervision. Bien sûr chacun au travers d'un problème spécifique. De ce fait, nous pensons beaucoup à l'instauration d'un référentiel du système de contrôle interne.

2- Vision globale des problèmes spécifiques

a) Approche générique relative au problème spécifique numéro 1

Le problème spécifique dont il s'agit ici est celui de la faible maîtrise des risques opérationnels. Pour une gestion optimale de ces derniers, il faut définir au préalable et de la façon la plus claire possible les tâches assignées aux agents de même que les pouvoirs et responsabilités qui leur incombent. Ces documents qui définissent ces tâches doivent être mis à leur disposition. Une défaillance dans l'un de ces aspects devrait justifier cette absence de maîtrise des risques opérationnels.

Pour résoudre ce problème, il serait judicieux de définir clairement et de façon écrite les tâches et responsabilités qui incombent aux agents.

b) Approche générique liée au problème spécifique numéro 2

Quant au problème spécifique numéro 2 qui dénonce l'absence d'évaluation convenable du personnel, nous nous basons sur le fait qu'une compagnie d'assurances est une société de service. La qualité du personnel est un élément de taille dans sa gestion. La direction doit avoir une image motivée de la qualité de son personnel. Ceci ne peut être réel si des critères d'évaluation ne sont pas définies.

En somme, pour résoudre ce problème spécifique, nous nous pencherons sur l'absence de définition de critères d'évaluation.

c) Approche générique liée au problème spécifique numéro 3

L'absence d'une structure de contrôle interne pose surtout le problème de suivi du système de contrôle mis en place. Etant donné que la gestion d'une société n'est pas standard, un suivi rigoureux s'impose afin d'espérer obtenir un résultat. Nous pensons alors à une approche de suivi après la mise en place d'un système de contrôle.

B- Séquence de résolution de la problématique

La démarche globale de résolution de la problématique se décline en deux phases composées la première de cinq (5) points et la seconde de quatre (4).

Phase N°1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Elle comporte les cinq étapes suivantes :

1- Fixation des objectifs

C'est la phase de déclaration d'intention de résolution des problèmes identifiés.

2- Identification des causes supposées et formulation des hypothèses

Elle consiste à donner des réponses provisoires aux problèmes.

3- Constitution du tableau de bord de l'étude

C'est le tableau synoptique qui présente les grands centres de l'étude à mi-parcours.

4- Revue de littérature

Elle consiste à faire le point des connaissances sur le contrôle interne dans une entreprise, précisément sur les problèmes spécifiques.

5- Méthodologie adoptée

C'est l'ensemble des instruments qui seront utilisés pour la vérification des hypothèses.

Phase N° 2 : Diagnostic et approches de solutions

A ce niveau les points abordés sont :

1- Collecte et traitement de données

C'est la phase de collecte des données d'enquêtes et l'ensemble des moyens et méthodes statistiques de présentation des données mobilisées.

2- Analyse des données et éléments du diagnostic

Elle consiste à trouver les causes réelles se trouvant à la base des problèmes identifiés.

3- Approches de solutions

Elles permettent d'apporter des solutions aux problèmes. En effet, apporter une solution à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base du problème.

4- Conditions de mise en œuvre des solutions

Elles comportent les recommandations pour la mise en œuvre effective des approches de solutions.

Les problèmes spécifiques relevés à base des états des lieux de base constituent de réelles menaces pour le bon fonctionnement et la pérennité de la compagnie. Il urge de trouver des solutions adéquates et durables afin d'apporter un plus au management de UBA-Vie. Il va falloir rechercher les causes réelles de ces problèmes pour espérer apporter des solutions correspondantes.

Après présentation dans le premier chapitre du cadre institutionnel de l'étude, des observations de stage et de la vision globale de résolution de la problématique retenue, nous aborderons le cadre théorique de l'étude et les approches de solutions pour une amélioration du système de contrôle interne à UBA-Vie.

Chapitre deuxième : Du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions

Dans ce chapitre il s'agira d'une part de nous informer de comment les auteurs conçoivent les différents problèmes spécifiques abordés dans le premier chapitre à la date d'aujourd'hui et de la méthodologie adoptée pour rechercher les véritables causes de ces problèmes (section 1). D'autre part, nous procéderons à la vérification des hypothèses et apporterons les approches de solutions de même que les conditions de leur mise en œuvre (section 2).

Section 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude

Il s'agit ici de présenter l'état des connaissances relatives aux problèmes identifiés puis la méthodologie à adopter pour résoudre ces problèmes.

I- Des objectifs de l'étude à la revue de la littérature

A/ Fixation des objectifs et formulation des hypothèses

1- Objectif de l'étude

Les problèmes spécifiques identifiés qui sont :

- la faible maîtrise des risques opérationnels ;
- l'absence d'évaluation convenable du personnel ;
- l'inexistence du service de contrôle interne,

nous ont amené à fixer les objectifs spécifiques suivants :

- ▲ déterminer les conditions pour accroître la maîtrise des risques opérationnels ;
- ▲ rechercher les moyens possibles d'évaluation convenable du personnel ;
- ▲ suggérer les conditions de mise en place du service de contrôle interne.

L'objectif général qui découle des objectifs spécifiques est de contribuer à l'amélioration du système de contrôle interne au sein de l'entreprise.

2- Formulation des hypothèses

Les hypothèses sont formulées à partir de la détermination des causes probables. Mais seules les causes supposées ont été abordées.

Ainsi, en ce qui concerne le problème spécifique n°1, *faible maîtrise des risques opérationnels*, les causes probables identifiées sont :

- ▲ absence de mise à jour du manuel de procédures ;
- ▲ absence de formation du personnel
- ▲ insuffisance de ressources humaines

Une analyse de ces trois différentes causes probables nous a permis de choisir l'**absence de mise à jour du manuel de procédures** comme la cause plausible qui justifie ce problème spécifique.

Quant au problème spécifique n°2, c'est-à-dire *absence d'évaluation convenable du personnel*, les causes probables que nous avons sont :

- ▲ coût élevé de mise en place ;
- ▲ insuffisance de ressources humaines ;
- ▲ absence de critères d'évaluation du personnel.

Au vu de ces dernières, nous estimons après leur examen que la cause supposée est l'**absence de critères d'évaluation du personnel**.

Pour ce qui concerne le problème spécifique n°3 à savoir *inexistence du service de contrôle interne*, la cause que nous supposons est l'**effectif relativement faible de l'entreprise**. Cela pourrait être dû aussi à l'absence de personne qualifiée ou bien à la crainte des frais de structure que cela engendrerait.

Les hypothèses formulées sont alors les suivantes :

Hypothèse N°1

La faible maîtrise des risques opérationnels est due à l'absence de mise à jour du manuel de procédures

Hypothèse N°2

L'absence d'évaluation convenable du personnel n'est pas effective faute de définition de critères d'évaluation.

Hypothèse N°3

L'inexistence d'un service de contrôle interne s'explique par l'effectif relativement faible du personnel de l'entreprise.

TABLEAU N°3 : TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
Niveau général		<u>Problème général :</u> Faible performance du système de contrôle interne	<u>Objectif général :</u> Contribution à l'amélioration de la performance du système de contrôle interne		
Niveaux spécifiques	1	Faible maîtrise des risques opérationnels	<u>Objectif spécifique 1 :</u> Déterminer les conditions pour accroître la maîtrise des risques opérationnels	Absence de mise à jour du manuel de procédures	La faible maîtrise des risques opérationnels s'explique par l'absence de mise à jour du manuel de procédures
	2	Absence d'évaluation des actions du personnel	<u>Objectif spécifique 2 :</u> Rechercher les moyens possibles d'évaluation des actions du personnel	Absence de définition de critères d'évaluation	Le défaut d'absence de définition de critères d'évaluation explique l'absence d'évaluation convenable du personnel
	3	Inexistence d'un service de contrôle interne	<u>Objectif spécifique 3 :</u> Suggérer les conditions de mise en œuvre du service de contrôle interne	Effectif relativement faible de l'entreprise	L'inexistence d'un service de contrôle interne est due à l'effectif relativement faible de l'entreprise

B- Cadre conceptuel de l'étude

Au moyen de cette sous-section, nous définirons d'abord les concepts importants au problème central de même que les problèmes spécifiques. Ensuite, nous parlerons de l'état des connaissances sur chacun d'eux.

1- Clarification des concepts

▲ Contrôle interne et audit interne

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses. La plupart de ces définitions ont données par des structures en charge de la comptabilité.

Qu'elles tiennent de la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes (CNCC) en France, de l'Institut canadien de comptabilité agréé, de la Commission treadway, de l'ordre des Experts comptables (OEC) en France, de l'Institut of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) ou de l' American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), elles insistent notamment sur deux des objectifs d'un bon contrôle interne :

- la recherche de la protection de patrimoine et
- la recherche de la fiabilité de l'information comptable.

En synthèse, nous retenons que le contrôle interne peut être défini comme étant *« l'ensemble des sécurités que l'entreprise organise pour mettre les opérations sous-contrôle ; c'est-à-dire sécuriser le patrimoine de l'entreprise et fiabiliser l'information comptable »*.⁷

L'*audit interne* est un examen critique qui vise à s'assurer que toutes les opérations de l'entreprise sont sous contrôle. Il apprécie le contrôle interne pour voir si les procédures existent (audit organisationnel), si chacun fait le travail conformément aux procédures (audit de conformité) et si les procédures permettent d'obtenir les meilleurs résultats attendus (audit d'efficacité).

⁷ AHOUANGANSI (E), Audit et révision des comptes, ABIDJAN, Editions MondExperts, 2006, P. 55.

Les praticiens confondent souvent les termes « contrôle interne » et « audit interne », le second faisant partie intégrante du premier. Tandis que l'audit interne concerne uniquement l'évaluation de la gestion des risques à postériori, le contrôle interne englobe les mesures de contrôle des risques à priori et à postériori.

▲ **Le contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion s'organise autour de la mesure du suivi et du contrôle des performances réalisées par toute entreprise ou par toute organisation. Le contrôle de gestion relève d'une démarche de maîtrise de la gestion et de conquête de l'efficacité de management. Il a pour rôle d'assister les responsables opérationnels dans la réalisation des objectifs financiers et autres. Il intervient déjà au niveau de la planification pour la budgétisation, de la mise en œuvre pour l'exécution du budget et du contrôle pour l'analyse des écarts.

▲ **Notion de risque opérationnel**

Le nouveau **Petit Robert (2008)** définit le risque comme un danger éventuel plus ou moins prévisible.

Par risque, il faut entendre tout fait ou événement dont la réalisation est susceptible de grever le patrimoine de la société. Lorsque le risque se réalise, il a des conséquences qui se traduisent sur les trois variables importantes (la solvabilité, la liquidité et la rentabilité) de la gestion de l'entreprise.

Une compagnie d'assurances a pour vocation de prendre à sa charge les risques de ses assurés. Mais elle est aussi sujète à des risques. Certains de ces risques les plus sérieux comme ceux liés aux catastrophes naturelles, aux crises économiques et financières ou aux guerres tiennent à *l'environnement externe* dans lequel la compagnie d'assurances opère. Si elle ne peut pas contrôler ces risques directement, elle dispose de nombreux moyens pour se prémunir et réduire son exposition. Mais les risques les plus courants sont ceux inhérents aux opérations internes de la compagnie, à *l'environnement interne* ; ces risques sont appelés **opérationnels**.

Les principaux risques que nous connaissons sont :

- les risques d'illiquidité
- les risques d'insolvabilité
- les risques de fraude
- les risques d'erreur

▲ **Système d'appréciation (évaluation) des performances**

Un système est un ensemble cohérent d'éléments fonctionnels qui entretiennent entre eux des relations. Tout système fonctionnel aboutit à un résultat.

S'agissant de l'appréciation des performances, on peut dire que **c'est l'ensemble des actions successives menées de façon organisée en vue de mesurer les capacités et les aptitudes professionnelles des salariés.**

La mise en œuvre d'un système d'appréciation aboutit à la connaissance de la valeur de chaque individu ou de la valeur des équipes. Il existe plusieurs types de système d'appréciation et les entreprises ou services font leur choix en fonction de leur vision⁸. Nous pouvons citer :

- l'appréciation par la hiérarchie ;
- l'évaluation par une commission ;
- l'évaluation par les pairs ;
- l'appréciation par les collaborateurs : Feed-back 360°

2- Revue de la littérature

La revue de la littérature est l'étape de toute recherche scientifique qui fait le point des connaissances acquises sur les problèmes en résolution. Elles servent d'outils de travail permettant de résoudre ces derniers. Pour ce faire, les approches génériques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique serviront de guides dans cette étape.

Rappelons les approches génériques identifiées à partir des problèmes spécifiques retenus dans le tableau ci-dessous.

⁸ Source : cours sur l'**Evaluation des Ressources Humaines dans l'entreprise** dispensé à l'Ecole Nationale d'Administration et de la Magistrature (ENAM), filière GRH, année scolaire : 2008-2009

TABLEAU N°4 : RECAPITULATIF DES APPROCHES GENERIQUES

Problèmes spécifiques retenus	Approches génériques identifiées
Faible maîtrise des risques opérationnels	Approche organisationnelle de définition claire et précise des tâches en vue d'une bonne gestion
Absence d'évaluation du personnel	Approche de définition des critères d'évaluation
Inexistence d'un service de contrôle interne	Approche de suivi après mise en place d'un système de contrôle

Source : vision globale de résolution

Remarquons que les points des connaissances liées aux problèmes spécifiques sont tous sous le couvert de la thématique du problème général qui est la théorie générale de l'optimisation du système de contrôle interne. De ce fait, seuls les points des connaissances liées aux problèmes spécifiques seront exposés.

❖ **Exposé des contributions antérieures sur le PS n°1 lié à la faible maîtrise des risques opérationnels**

Conformément à ce problème spécifique, la thématique s'inscrit dans une logique d'approche théorique basée sur l'organisation (à travers la définition des tâches et responsabilités de façon claire et précise). Dans ce cadre, trois (3) auteurs seront cités : Charles KOUPHIN, Evariste AHOANGANSI et Sia CONSEIL.

▲ « Toute entreprise, quelles que soient sa taille et sa branche d'activités, doit être rationnellement organisée. Les structures doivent être décrites dans un organigramme, ses procédures doivent être écrites et rassemblées dans un manuel. Plus elle est grande, plus l'existence d'un manuel écrit s'avère nécessaire. Il permet de définir les tâches, les responsabilités (d'encadrement en particulier), les pouvoirs (de signature, par exemple), et de décrire les procédures de transmission de l'information. L'organisation de l'entreprise pourrait être tacite et reposer sur la mémoire collective, mais l'absence des traces écrites conservées et consultables (organigramme, manuel de procédures) est signe d'un déficit d'organisation : les individus passent, alors que les fonctions restent. Quelques applications du principe d'organisation sont : la matérialisation des tâches et des contrôles et prénумérotation des documents papiers⁹. »

⁹ Tiré du cours **Les audits de l'entreprise** dispensé par Monsieur Charles KOUPHIN à l'ENEAM en 2004

▲ « ... Les différentes activités et politiques de développement initiées par l'entreprise l'exposent à des risques opérationnels pouvant générer des pertes financières. Ces risques ne peuvent être appréhendés qu'avec l'instauration d'une culture d'entreprise. La politique de gestion des risques opérationnels est le premier jalon de cet investissement. Elle doit être en parfaite adéquation avec les différents textes réglementaires, ... , ce qui implique la mise en place d'une veille réglementaire pour une mise à jour régulière de cette politique.

Enfin la définition d'une politique de gestion des risques opérationnels doit être érigée au même niveau de priorité que les actions commerciales pour éviter une dégradation de la performance de l'entreprise¹⁰ ».

▲ « Le contrôle interne ne peut se développer dans un contexte anarchique. Il doit y avoir dans l'entreprise une recherche de systématisation qui doit en particulier se traduire à trois (3) niveaux :

- la définition des tâches : elle doit être la plus précise possible. Chacun doit savoir ce qu'il doit faire, et cela non seulement dans les circonstances normales mais également dans celles qui sont moins habituelles ;
- la définition des pouvoirs et des responsabilités : il s'agit là du corollaire direct de la définition des tâches. La sécurité d'une organisation nécessite en effet une hiérarchie dont l'autorité est indiscutée ;
- la circulation des informations : les circuits de documents doivent être suffisamment précis et élaborés pour exclure la négligence et la fantaisie.

Le système de documentation recouvre la production des informations : celles-ci doivent être qualitativement et quantitativement suffisantes pour que la direction (ou toute autre personne) y trouve une base d'appréciation suffisante. Dans ce domaine, l'existence d'instructions écrites, sous forme par exemple, d'un manuel de procédures, présentera pour l'auditeur une sérieuse garantie¹¹».

En analysant ces trois auteurs, nous dégagons trois points importants. Premièrement, les individus passent tandis que les fonctions restent. Ceci prouve que le manuel de procédures est nécessaire pour les grandes entreprises. Deuxièmement, le manuel doit être qualitatif c'est-

¹⁰ Source Internet <http://finance.sia-conseil.com/20081216/les-cles-de-la-gestion-des-risques-operationnels/...>
01/09/10

¹¹ AHOUANGANSI (E), Audit et révision des comptes, Editions MondExperts, 2006, P.60-61.

à-dire régulièrement mis à jour et vulgarisé. De ce fait il sert de guide d'actions pour les agents et de base d'appréciation pour la direction. Enfin, le manuel de procédures présente une garantie sérieuse pour l'auditeur.

En conclusion les procédures écrites actuelles sont nécessaires pour le système de contrôle interne des grandes entreprises.

Le développement à suivre fera ressortir le point des connaissances antérieures sur le problème d'absence d'évaluation du personnel.

❖ **Exposé des contributions antérieures sur le PS n°2 lié à l'absence d'évaluation du personnel**

Pour l'approche théorique de critères d'évaluation que nous avons relevé dans la vision globale de résolution, il suffit de se référer à **Geneviève Krebs** qui conseille de :

« Mesurer en temps réel la satisfaction des clients et des collaborateurs, évaluer leurs besoins et attentes ainsi que leur degré d'implication sont des actions qui apportent de la valeur ajoutée à l'organisation et précisément à l'organisation des ressources humaines qui a besoin d'informations concrètes et à jour pour améliorer ses performances et renforcer la place centrale du client dans l'entreprise »¹².

Si nous considérons l'assertion de **Krebs**, aucune information concrète et à jour ne peut être obtenue s'il n'y a pas régulièrement d'évaluation des agents de la compagnie.

En matière d'évaluation, il est impossible d'évaluer le rendement de l'employé dans l'organisation sans avoir des points de repère. Il faut donc recourir aux différents critères qui permettent de déterminer la performance de l'évalué. Ils constituent le guide sur lequel l'évaluateur s'appuie pour faire l'évaluation des Ressources Humaines. Et à **Roger MONIER** de préconiser :

«...pour que l'appréciation des personnes ait une utilité collective et durable, il faut qu'elle soit exprimée en des termes qui permettent la comparaison entre les "notés". Tout cela implique une certaine systématisation, en particulier l'utilisation de grilles standardisées

¹² KREBS (G), Ressources Humaines, Nouvelles pratiques selon l'ISO 9001, Paris, AFNOR, 2007,

qui permettent l'expression des jugements en un langage homogène. Ce langage repose en un premier lieu sur la définition des critères. »¹³

❖ **Exposé des contributions antérieures sur le PS n°3 lié à l'inexistence d'un service de contrôle interne**

Conformément à ce problème spécifique, il s'agit fondamentalement d'explorer les théories afférentes au suivi après la mise en place du système de contrôle interne.

Pour cette approche théorique, nous nous appuyons sur les propos de **SIA CONSEIL**, **Emmanuel NOUKELA** et les résolutions du séminaire **IIA/FANAF** suivants :

▲ Le fait de s'approprier son dispositif de gestion des risques opérationnels revient à mettre en place une démarche structurée jalonnée par un certain nombre d'étapes indispensables parmi lesquelles figurent :

- la définition d'une politique de gestion des risques
- l'identification des risques ;
- l'évaluation des risques et
- la surveillance des risques.

« La surveillance correspond à la mise en place d'un dispositif de suivi et de contrôle du profil de risques de l'entreprise. Elle démarre avec la détermination du niveau de risques tolérables pour l'entreprise. Ce seuil de tolérance s'entend non seulement en termes de risque maximum mais aussi en termes de risque atypique....

Le dispositif de surveillance défini par l'entreprise et piloté par le risk management doit permettre de :

- accroître la visibilité sur les risques ;
- mieux structurer et améliorer les processus ;
- préserver les résultats ou performances commerciales ;
- optimiser la gestion des charges ;
- affecter plus efficacement les fonds propres.

¹³ MONIER (R), De l'évaluation du personnel au bilan annuel, Paris, les éditions d'organisation, 1986, P31

Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise s'appuie sur un réseau de "correspondants risques" en charge d'un "portefeuille de risques" associé à des activités. Il s'agira pour cette équipe de :

- mettre en œuvre les actions de détection des risques (notion de limites) ;
- Procéder à l'analyse des facteurs causals des événements de risques ;
- S'assurer de la mise en œuvre d'actions correctives ainsi que la définition des plans de secours opérationnels (suivi des recommandations).»¹⁴

Nous retenons de ce dernier que la fonction de contrôle doit être mise au même niveau de considération que les autres fonctions de l'entreprise. Au même moment qu'il faut penser aux activités classiques, il faut penser aussi au contrôle afin de s'assurer que les recommandations sont effectivement suivies.

▲ « La création d'une entreprise ne nécessite pas la mise en place d'une structure d'audit interne. Les responsables sont par nature chargés du contrôle des opérations effectuées par leurs collaborateurs.

Toutefois, il existe des critères rationnels d'opportunité à la création d'un service d'audit. Il s'agit précisément de la taille de l'entreprise, de la décentralisation, de la politique de gestion sans oublier la qualification du personnel.

Ces facteurs ne doivent pas être considérés comme absolus. Mais il s'agit précisément de ceux retrouvés dans la plupart des entreprises équipées d'un tel service.

Les tailles des entreprises d'assurances sont variables et se mesurent en terme de chiffre d'affaires ou d'effectif. Ce dernier indice d'effectif est le plus souvent retenu. Mais il faut considérer la distance qui sépare la direction générale des centres de profit. Elle risque de provoquer une mauvaise interprétation et compréhension des directives de la direction générale ¹⁵».

Cet auteur praticien de la fonction d'audit a mis en exergue les critères de mise en place d'une structure d'audit interne. Etant donné que les compagnies d'assurances sont de grandes

¹⁴ Source internet <http://finance.sia-conseil.com/20081216/les-cles-de-la-gestion-des-risques-operationnels/...> 01/09/10

¹⁵ Cf **Audit des sociétés d'assurances** in support de cours IIA, 2009, NOUKELA E.

entreprises, les critères déterminants de taille et de politique de gestion existent dans la plupart des compagnies d'assurances dont UBA-Vie.

De ces deux auteurs, nous retenons que toute entreprise en activité est encline à des risques qu'elle doit gérer au même titre que les actions opérationnelles classiques. Pour plus d'efficacité, le contrôle interne doit être plus **préventif que répressif**.

Mais une insuffisance dans cette gestion est souvent préjudiciable à la vie et au développement surtout des compagnies d'assurance qui ont le devoir de gérer sur l'avenir compte tenu de leurs spécificité. C'est sans doute à cause de cela que le séminaire IIA/FANAF « *Audit et contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance* » tenu à Abidjan, du 1^{er} au 05 juillet 2002 suggère dans les moyens d'un bon contrôle interne que le contrôle interne soit assuré par les chefs services ainsi que l'audit interne et le contrôle de gestion.

II- Méthodologie de l'étude

La méthodologie que nous avons adoptée comporte une dimension théorique et une dimension empirique.

A/ Approche théorique de l'étude

A partir de la revue documentaire nous allons justifier les différents problèmes spécifiques et puis en cas d'insuffisance, nous procéderons à l'enquête de terrain pour compléter notre compréhension.

1- Détermination de la cause réelle de la faible maîtrise du risque opérationnel

Dire que l'on a la maîtrise d'un risque revient à dire que lorsque ce danger potentiel se réalise, l'on dispose des moyens nécessaires à préserver la situation pouvant entraîner la perte ou la diminution du patrimoine de l'entreprise.

A ce sujet, tous les trois auteurs cités reconnaissent la démarche qui consiste à décrire préalablement et de façon écrite, les procédures applicables. Ces procédures sont résumées dans un manuel appelé manuel de procédures. Elles se déclinent de façon claire en définition

des tâches, responsabilités et pouvoirs qui revient à chaque fonction. Naturellement, compte tenue des nombreuses modifications que l'entreprise connaît au cours de sa vie, ce manuel de procédures doit être régulièrement actualisé.

Il découle clairement que la faible maîtrise des risques opérationnels se justifie par la défaillance du manuel de procédures.

2- Détermination de la cause réelle de l'absence d'évaluation du personnel

Toute organisation possède implicitement ou explicitement une forme d'évaluation du personnel. En l'absence même de tout système formalisé, des évaluations sont nécessairement portées sur des individus dans leurs fonctions. De ce fait, l'on distingue l'évaluation informelle et l'évaluation formelle.

L'évaluation informelle a des composantes qui sont laissées à la discrétion de chacun. Elle ne garantit pas une base fiable aux décisions administratives concernant les employés. Cela favorise une incertitude qui caractérise le gestionnaire lors de l'appréciation de la performance de l'employé. Tandis que l'évaluation formelle est systématique et structurée. Elle fait appel à des critères, des méthodes, des techniques et soumet l'évaluation à des règles connues et précises. De là, l'organisation peut obtenir des données sur le rendement des employés sur une base uniforme.

Dans une entreprise qui est censée avoir une culture d'entreprise, le défaut d'évaluation ne peut donc que se justifier par l'absence de critères d'évaluation. Nous retenons dans le cas d'espèce que l'absence de critères justifie le défaut d'évaluation à UBA-Vie.

3- Détermination de la cause réelle de l'inexistence d'une structure de contrôle interne

La mise en place d'une structure de contrôle interne se justifie par un certain nombre de critères essentiels tels que le chiffre d'affaires, l'effectif, la décentralisation géographique, la politique de gestion.

La taille

UBA-Vie a un chiffre d'affaires qui excède largement le milliard, ce qui est très important. Son effectif est relativement faible mais elle mobilise environ une cinquantaine de personnes. Tout ceci prouve que le critère de taille est respecté par UBA-Vie.

La politique de gestion

La politique de gestion à UBA-Vie consiste en la délégation des pouvoirs à tous les niveaux. Ceci est un facteur très important, voire déterminant pour une mise en place d'un service de contrôle interne.

Autres facteurs

- Sa gestion est basée sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ;
- La spécificité de son secteur d'activités qui entraîne le respect des contraintes légales et réglementaires ;
- La concurrence ;
- Le marché financier.

Tous ces facteurs montrent qu'il est nécessaire que UBA-Vie mette en place une unité de contrôle interne. Mais dans le souci de connaître la véritable raison de son absence, nous sommes amené à effectuer une enquête. Ce qui explique l'approche empirique dans la partie suivante.

B- Approche empirique

Au moyen de cette partie, nous présentons la préparation de l'enquête et les difficultés rencontrées.

1- Préparation de l'enquête

L'enquête a pour but de collecter les données nécessaires à la confirmation des différents problèmes identifiés et à la vérification de notre dernière hypothèse de recherche, s'est basée sur les éléments ci-après :

- la population de l'étude ;
- l'échantillonnage ;
- outil de collecte de données ;
- technique de traitement des données ;
- seuils décisionnels pour la vérification des hypothèses ;

a) la population de l'étude

L'enquête est réalisée auprès des agents de UBA-Vie qui à travers leurs positions, responsabilités ou expériences maîtrisent les préoccupations soulevées dans ce mémoire. Il s'agit des responsables de divisions et des responsables de services.

b) L'échantillonnage

L'effectif de la population est de dix (10). Elle est composée de trois (3) responsables de divisions et de cinq (5) responsables de service et de deux (2) assistants du Directeur Général. Tenant compte de cet effectif, nous avons pensé qu'il serait mieux de mener l'enquête avec toute la population.

c) L'outil de collecte des données

La collecte des données a été possible grâce à un guide d'entretien. Ce guide est fait de questionnaire conçu dans le but de recueillir l'appréciation des enquêtés sur les problèmes évoqués de même que les causes qui les expliquent. Ce guide se trouve en **annexe 2**.

d) La technique de traitement des données

Les informations recueillies ont fait l'objet d'un traitement manuel. Les données ont été traitées qualitativement par le logiciel « excel 2003 » et une analyse synthétique par catégorie aussi bien au niveau des données quantitatives que des données qualitatives nous a permis d'atteindre nos objectifs et de constater si les problèmes spécifiques sont réels et si notre troisième hypothèse est vérifiée ou pas.

e) Les seuils décisionnels pour les vérifications

Les seuils de décisions ont pris en compte les données quantitatives. Pour confirmer nos hypothèses, nous avons retenu seulement les données qui ont réuni un poids relativement important des fréquences relatives calculées.

2- Difficultés rencontrées

Notre entretien s'est heurté à certaines difficultés. D'abord l'absence de trois (3) responsables : le premier pour cause de départ en retraite, le second pour raison de congé et la troisième occupée par un contrôle au cours de la période de l'enquête. Ensuite le manque de disponibilité est un facteur qui a beaucoup perturbé notre calendrier. Nous avons dû déposer le questionnaire qui compose ce guide à remplir par ces derniers. Tout de même, nous avons eu l'entretien avec certains de façon souhaitée.

Malgré ces difficultés, nous avons pu collecter les données nécessaires à la réalisation de l'enquête.

Cette première section nous a ainsi permis de présenter le cadre théorique et la méthodologie de notre étude. Dans la deuxième section qui va suivre, nous allons présenter l'analyse des données issues de l'enquête, le diagnostic de l'étude ainsi que les suggestions pour une amélioration du système de contrôle interne à UBA-Vie.

Section 2 : Analyse et suggestions

Dans cette section, nous avons abordé dans le paragraphe 1, l'analyse des données et l'établissement du diagnostic puis les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre dans le paragraphe 2.

I- Analyse des données et établissement du diagnostic

Nous avons présenté et analysé les données issues de l'enquête avant de procéder à la vérification des hypothèses.

A/ Présentation, analyse des données et vérification des hypothèses

1- Présentation et analyse des données

La présentation et l'analyse des données de l'étude ont pris en compte chacun des problèmes spécifiques identifiés.

a) Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°1**TABLEAU N° 5 : REPARTITION DES ENQUETES SELON LEUR AVIS SUR LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS**

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Oui	1	14%
Non	6	86%
Total	7	100%

Source : données de l'enquête

Le tableau ci-dessus a révélé que 86% des responsables de cette structure reconnaissent que les risques inhérents aux opérations dans le fonctionnement ne sont pas maîtrisés.

b) Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°2

Le problème spécifique n°2 est l'absence d'évaluation du personnel. Le tableau suivant montre que 43% estime que UBA-Vie dispose des éléments fondés pour sanctionner positivement ou négativement son personnel. 57% pensent le contraire.

TABLEAU N° 6 : REPARTITION DES ENQUETES SUR LA QUESTION DE L'EVALUATION DU PERSONNEL

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Oui	3	43%
Non	4	57%
Total	7	100%

Source : données de l'enquête

Par conséquent, la cause principale qui justifie cette absence d'évaluation à UBA-Vie est alors le défaut de définition des critères d'évaluation.

c) Présentation et analyse des données relatives au problème spécifique n°3

A travers les questions 7 et 8 du guide d'entretien, notre préoccupation est de savoir si les enquêtés sentent la nécessité de mise en place d'un service de contrôle interne et la cause de son absence actuellement.

Toutes les personnes enquêtées reconnaissent que l'absence d'un service de contrôle interne est une menace pour UBA-Vie. Les résultats se présentent comme suit :

**TABLEAU N° 7 : REPARTITION DES ENQUETES PAR RAPPORT A LA
NECESSITE D'UN SERVICE DE CONTRÔLE INTERNE**

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Oui	7	100%
Non	-	0%
Total	7	100%

Source : Les données de l'enquête

Quant à la raison qui explique son absence,

- ▲ trois (3) personnes sur 7 expliquent cette absence par les frais de structure que cela engendrerait.
- ▲ Deux (2) personnes pensent que cela est dû à l'effectif relativement faible du personnel.

Nous retiendrons donc que la raison principale qui justifie l'inexistence d'un service de contrôle interne constitue les frais que cela engendrerait.

**TABLEAU N° 8 : REPARTITION DES ENQUETES SELON LA RAISON DE
L'INEXISTENCE D'UN SERVICE DE CONTRÔLE INTERNE**

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives
Effectif relativement faible	2	29%
frais de structure	3	43%
absence de personne qualifiée	1	14%
Autres	1	14%
Total	7	100%

Source : données de l'enquête

2- Vérification des hypothèses

Cette étape de notre étude nous permet de comparer les résultats obtenus des hypothèses formulées plus haut.

a) Vérification de l'hypothèse n°1

L'hypothèse n°1 retient comme cause de la faible maîtrise des risques opérationnels, l'absence de mise à jour des manuels de procédure. De l'analyse des données de l'enquête, ce problème est réel à UBA-Vie. Lorsque nous tenons compte de la détermination de la cause réelle de l'absence de maîtrise des risques opérationnels dans une organisation dans la section, nous déduisons que **l'hypothèse n°1 est confirmée.**

b) Vérification de l'hypothèse n°2

La revue documentaire nous a éclairé sur la cause principale de l'absence d'évaluation du personnel à UBA-Vie. Elle révèle qu'il s'agit d'un défaut de définition des critères d'évaluation. Ceci rejoint notre hypothèse selon laquelle l'absence d'évaluation du personnel n'est pas effective faute d'absence de définition de critères d'évaluation. Il ressort de ce fait que **l'hypothèse n°2 est vérifiée.**

c) Vérification de l'hypothèse n°3

Il faut reconnaître ici que tous les enquêtés perçoivent la nécessité de la mise en place d'un service de contrôle interne. Ces derniers qui mesurent son importance, estiment que la raison principale de cette inexistence est l'incidence des frais de structure que cela nécessite. Ceci explique notre préoccupation de procéder à une enquête pour une meilleure compréhension. De ce fait, **l'hypothèse n°3 n'est alors pas confirmée.**

B/ Eléments du diagnostic

Les données collectées nous ont permis de réunir les éléments nécessaires à la détermination des causes réelles des problèmes observés. Ainsi, toutes les hypothèses de l'étude n'étant pas vérifiées, nous allons établir le diagnostic de notre étude à travers les éléments de diagnostic.

1) Elément de diagnostic n°1

L'absence de mise à jour du manuel de procédures explique principalement la faible maîtrise des risques opérationnels.

2) Elément de diagnostic n°2

La vérification de l'hypothèse n°2 permet de retenir que l'absence des critères d'évaluation est à la base du défaut d'évaluation du personnel à UBA-Vie.

3) Elément de diagnostic n°3

L'inexistence d'un service de contrôle interne se justifie principalement par la crainte des frais de structure que cela occasionnerait.

II- Solutions et conditions de mise en œuvre

Afin d'améliorer le système de contrôle interne de UBA-Vie, il convient d'apporter quelques solutions aux problèmes identifiés. Pour ce faire, nous avons déterminé dans un premier temps les conditions d'éradication des causes des problèmes en étude avant de formuler des recommandations dans un second temps.

A/ Approches de solutions

Les éléments de diagnostic nous ont permis de confirmer que UBA-Vie est réellement confronté aux problèmes identifiés et à la suite les causes réelles qui les expliquent. Il importe alors de proposer des solutions durables à ces problèmes. Nous évoluerons par problème spécifique.

1- Approche de solution au problème spécifique n°1

Le diagnostic nous permis de comprendre clairement qu'il s'agit d'une absence de mise à jour du manuel de procédures. Pour résoudre ce problème, il faut mettre à jour le manuel de procédures.

La mise à jour nécessite le service des spécialistes. Mais il faut dans l'immédiat des propositions de description ou de définition de poste (voir fiches de description de poste en annexes 3 et 4).

La description de poste est un instrument de gestion et d'organisation dans lequel sont définies les responsabilités, les attributions et les tâches liées à un poste. Elle a pour rôle de fixer plus facilement les objectifs, de mieux saisir les problèmes et corriger les lacunes organisationnelles.

Cet outil permettra à chaque agent d'avoir beaucoup plus de visibilité dans les tâches qui sont les siennes et contribuer dans la mesure du possible à l'amélioration de ce poste. Quant à la direction, il assure une même méthode de fonctionnement, un moyen de matérialisation des fonctions d'où l'impersonnalisation des postes.

2- Approche de solution au problème spécifique n°2

Le problème identifié ici est l'absence formelle d'évaluation du personnel. Pour régler ce problème, nous proposons que des critères soient définis pour évaluer objectivement les personnels. En effet, il y a d'une part des critères communs à toutes les catégories confondues telles que le rendement, les qualités professionnelles ou bien le comportement au travail. Les détails de simulation de ces critères figurent en **annexe 5**. D'autre part, les critères spécifiques à chaque catégorie. C'est l'exemple de l'*initiative* pour les personnels opérationnels ou bien l'*aptitude à diriger* pour les personnels de direction ou de supervision. (simulation de critères à voir en **annexe 6**).

3- Approche de solution au problème spécifique n°3

La cause principale pour le problème de l'inexistence d'un service de contrôle interne est la crainte des frais qu'occasionnerait cette mise en place.

Pour régler ce problème nous suggérons que UBA-Vie revoie son organisation. Le service de contrôle interne s'il était en place pourra aider la compagnie par le biais de ses observations dans le sens d'aide à la décision.

B/ Conditions de mise en œuvre

Les solutions proposées ci-dessus ne trouveront leur efficacité qu'après la mise en place de certaines conditions favorables à leurs mises en œuvre au sein de UBA-Vie.

1) Les recommandations d'ordre général

a) A l'endroit du Conseil d'Administration

Nous demandons que le Conseil d'Administration soit favorable aux modifications que pourrait entraîner l'amélioration du système de contrôle interne. Pour ce faire, il doit revoir le dispositif de contrôle interne existant dans le sens de son amélioration. Il est important que les articles **331-15** portant sur *le dispositif de contrôle interne* et **331-16** portant sur *le rapport du contrôle interne*, tous deux du **règlement n°005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009 modifiant et complétant le code des assurances des Etats membres de la CIMA** du Conseil des Ministres tenu à Paris du 28 septembre 2009, entrent en vigueur. Ceci contribuerait à apporter la plupart des solutions aux problèmes notés dans cette étude.

b) A l'endroit de la direction générale

Toutes les recommandations resteront un vœu pieu si les différents acteurs de UBA-Vie ne sont pas impliqués. A cet effet, nous proposons que le personnel soit sensibilisé et formé afin de comprendre les différentes phases du mécanisme du contrôle interne. Ceci permettra à chacun de jouer son rôle comme cela se doit.

2- Condition de mise en œuvre du problème spécifique n°1

Nous recommandons deux choses :

Premièrement que des fiches de descriptions de postes soient mises en place pour tous les agents de UBA-Vie. Ceci permettra d'avoir une visibilité des tâches déjà existantes et dans quelle mesure amoindrir les risques d'une absence non souhaitée.

Deuxièmement, il faudra recruter un cabinet spécialisé dans le domaine des manuels de procédures pour mettre à jour du manuel de procédures. Cette action mettra UBA-Vie à l'abri de la faible maîtrise des risques opérationnels.

3- Condition de mise en œuvre du problème spécifique n°2

Pour réussir la formalisation de l'évaluation du personnel, nous suggérons que :

- la chargée de la gestion des ressources humaines soit envoyée en formation sur les critères et méthodes d'évaluation ;
- cette dernière restitue le mécanisme du fonctionnement de ces critères et méthodes au personnel ;
- elle élabore des critères convenables à UBA-Vie avec la collaboration des responsables concernés ;
- elle mette en œuvre les critères et méthodes.

4- Condition de mise en œuvre du problème spécifique n°3

Pour le problème de l'inexistence du service de contrôle interne, nous suggérons que UBA-Vie réorganise le personnel déjà existant.

Conclusion générale

En choisissant de réfléchir sur le système de contrôle interne de UBA-Vie, notre but est de voir dans quelle mesure un dirigeant pourrait avoir la maîtrise de la structure dont il a la destinée. Ceci nous a permis de réfléchir sur les problèmes qui pourraient entraver le fonctionnement normal et sur le long terme de la compagnie d'assurances.

De notre étude, il ressort sans aucun doute que nombre de problèmes affaiblissent le système de contrôle interne de UBA-Vie. Il s'agit entre autres ; de la faible maîtrise des risques opérationnels, de l'absence de l'évaluation du personnel et de l'inexistence d'un service de contrôle interne. En analysant de façon scientifique, nous retenons que ces problèmes sont dus à beaucoup de facteurs dont les plus essentiels sont :

- l'absence de mise à jour du manuel de procédures ;
- l'absence de définition des critères d'évaluation et
- la crainte des frais de structure qu'engendrerait sa mise en place.

Dans le souci d'apporter des solutions à ces problèmes, il est important que UBA-Vie se dote des moyens nécessaires pour la mise en œuvre conséquente des propositions de solutions formulées comme suit :

- o la mise à jour du manuel de procédures afin d'accroître la maîtrise des risques opérationnels;
- o la définition des critères et méthodes d'évaluation afin d'avoir un jugement objectif sur son personnel ;
- o le soutien du groupe SUNU dans la mise en œuvre d'une structure de contrôle interne.

Le contrôle interne n'est certes pas "l'arme absolue" :

- il ne peut empêcher les fraudes, les erreurs, les dysfonctionnements (mais il peut les prévenir, les détecter, en réduire les effets) ;
- il ne peut garantir de manière certaine la fiabilité de l'information et le respect des lois et instructions (la collusion, qui est difficilement détectable, reste parfois possible) ;
- il ne peut assurer la réussite de l'entreprise (les erreurs de gestion, les facteurs externes et la concurrence restent hors de contrôle).

Mais il peut aider l'entreprise en fournissant **l'assurance raisonnable** quant à la réalisation de ses objectifs.

Bibliographie

I- Ouvrages généraux

II- Ouvrages spéciaux

III- Mémoires

IV- Cours

V- Séminaires

VI- Principaux textes

I- OUVRAGES GENERAUX

- 1) KREBS (G), Ressources humaines Nouvelles pratiques selon l'ISO 9001, Paris, AFNOR, 2007, 164p
- 2) Le Petit Robert, 2008
- 3) MONIER (R), De l'évaluation du personnel au bilan annuel, Paris, les éditions d'organisation, 1986, 150p

II- OUVRAGES SPECIAUX

- 1) AHOUANGANSI (E), Audit et révision des comptes, Abidjan, Editions MondExperts, 2006, 728p
- 2) MIKOL (A), Le contrôle interne, Paris, Edition Que sais-je ?, PUF, 1998, 127p
- 3) NOIROT (P) & WALTER (J), Le contrôle interne pour créer de la valeur ! France, Editions Afnor, 2008, 198p

III- MEMOIRES

- 1) BA OROU (A. C. K.), « **Contribution à l'élaboration optimale des Ressources humaines à la haute autorité de l'audiovisuel et de la communication** », UAC, ENAM, GRH, Cycle II, 2006
- 2) DJIBO (Z), « **Situation et perspectives de mise en œuvre d'un système de contrôle dans une entreprise d'assurances : cas de la SONAR/IARD** », IIA, DESS-A, 2006

IV- COURS

- 1) FOADING (J.L.), **Cours d'assurance de personnes**. IIA, DESSA, 2009
- 2) KOUPHIN (C), **Cours des audits de l'entreprise**. ENEAM, CG2, cycle II, 2004
- 3) HOUINSA (C), **Cours de méthodologie de la recherche**. ENAM, AAS2, Cycle II, 2008
- 4) NOUKELA (E), **Cours d'audit des sociétés d'assurances**. IIA, DESSA, 2009
- 5) OKANI, **Cours de méthodologie de la recherche**. IIA, DESSA, 2010

V- SEMINAIRES

- 1) **BRAUD-MENSSAH (A) & NDAO (R), L'audit et le contrôle de gestion dans une compagnie d'assurance**, Séminaire IIA/FANAF Abidjan du 1^{er} au 05 juillet 2002
- 2) **KONE SEYDOU, L'audit et le contrôle de gestion dans les compagnies d'assurance**, Séminaire IIA/FANAF, Ouagadougou du 12 au 16 novembre 2007

VI- PRINCIPAUX TEXTES

CIMA : Conseil des Ministres, **Règlement N°005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009 modifiant et complétant le code des assurances des Etats membres de la CIMA**, Paris, 2009, 6p

Webographie

<http://www.ubavie.com>

<http://www.fr.wikipedia.org>

<http://www.finance.sia-conseil.com>

<http://www.fanaf.com>

<http://www.oboulo.com>

<http://www.sunu-group.com/>

Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme de UBA –Vie

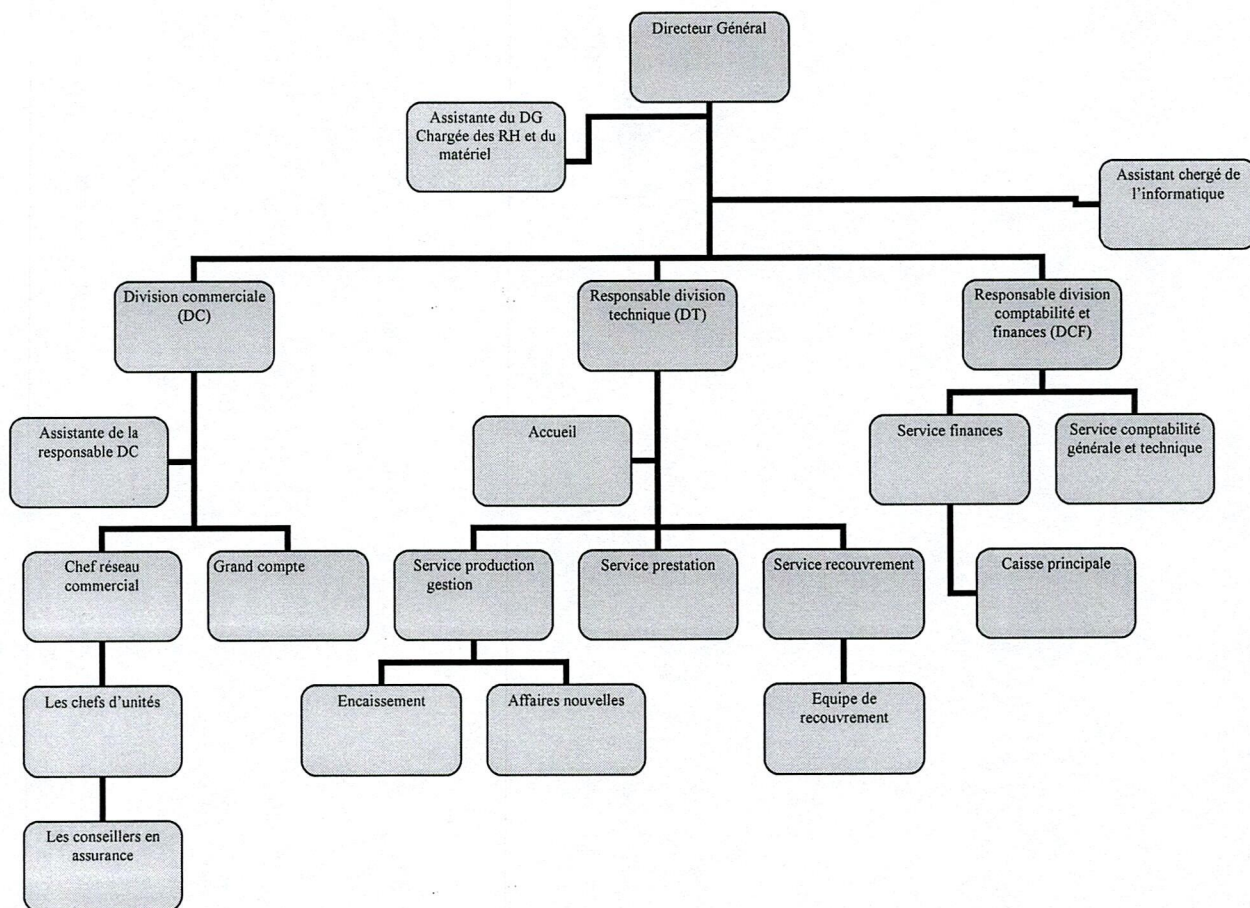
Annexe 2 : Guide d'entretien

Annexe 3 : Fiche de description de poste (emploi cadre)

Annexe 4 : Fiche de description de poste (emploi non cadre)

Annexe 5 : Tableau des critères communs à toutes les catégories

Annexe 6 : Tableau des critères spécifique à chaque catégorie

Annexe 1

Organigramme de l'Union Béninoise d'Assurance - Vie

Annexe 2**Guide d'entretien**

- 1) Lorsque nous imaginons qu'un employé s'absente depuis un mois, pensez-vous que les activités peuvent continuer normalement sans connaître des retards considérables à l'UBA-Vie ?
 - a. Oui ☐
 - b. Non ☐

- 2) S non, combien de temps cela peut-il prendre pour une reprise normale des activités?
.....

- 3) Peut-on dire que les risques inhérents aux opérations courantes sont maîtrisés ?
 - a. Oui ☐
 - b. Non ☐

- 4) Qu'est-ce qui peut expliquer cette situation ?
 - a. Absence de mise à jour du manuel de procédure..... ☐
 - b. Absence de formation du personnel..... ☐
 - c. Insuffisance de ressource humaine..... ☐
 - d. Autres (à préciser)..... ☐

- 5) Si la compagnie UBA-Vie à la suite d'un événement, devrait sanctionner positivement ou bien négativement un employé, pensez-vous qu'elle dispose des éléments fondés pour le faire?
 - a. Oui ☐
 - b. Non ☐

- 6) Qu'est-ce qui explique selon vous l'absence de tels éléments de jugement à l'UBA-Vie ?
 - a. Coût élevé de mise en place du système d'évaluation..... ☐
 - b. Absence de critères d'évaluation..... ☐
 - c. Insuffisance de ressource humaine..... ☐
 - d. Autres (à préciser)..... ☐

- 7) Est-il nécessaire de mettre en place un service de contrôle interne à l'UBA-Vie ?
 - ▲ Oui ☐
 - ▲ Non ☐

- 8) Si oui, Qu'est-ce qui explique selon vous l'inexistence d'un service de contrôle interne ?
 - ▲ Effectif relativement faible du personnel..... ☐
 - ▲ Frais de structure..... ☐
 - ▲ Absence de personne qualifiée..... ☐
 - ▲ Autres (à préciser)..... ☐

ANNEXE 3 :

1/2

Fiche de description de poste (emploi cadre)

DESCRIPTION DE POSTE <u>EMPLOI CADRE</u>		POSTE N° CLASSIFICATION
Description du poste :		
Unité administrative de rattachement :		
Dénomination de la fonction :		
Intérim (Suppléance) éventuel :		
Nombre de collaborateurs directs :		
<u>Exigences du poste</u> : (il est important de considérer le poste plutôt que les qualifications de la personne qui l'occupe actuellement)		
<u>Profil de la formation</u> :		
<u>Expérience professionnelle</u> :		
<u>Aptitudes particulières</u> :		
<u>Titulaires de poste (nom et prénoms)</u> :		
<u>Formation Professionnelle</u> :		
Date de la rédaction de la Description du poste	Date et signature du supérieur hiérarchique :	Date et signature du/de la titulaire du poste :

Responsabilités – Attributions – Tâches	
<u>Description sommaire</u>	Temps en %
<u>Description détaillée des responsabilités</u> 1- Responsabilité de gestion a- Organise, dirige et contrôle le service tant du point de vue de matériel que de celui des ressources humaines mises à sa disposition b- Dirige et supervise ses collaborateurs directs par l'établissement d'objectifs et le suivi des plans d'action correspondants ; éventuellement son personnel. c- Développe les aptitudes professionnelles et spécifiques de ses collaborateurs, prend des mesures propres à assurer leur formation et leur performance, et les assiste dans l'accomplissement de leurs tâches. 2- Responsabilités spécifiques ▲ - ▲ - ▲ - ▲ - 3- Responsabilités particulières	

ANNEXE 4

1/2

Fiche de description de poste (emploi cadre)

Pour clarifier les responsabilités selon cette méthode, on précise pour chacune des responsabilités du supervisé : la priorité, les activités et les indicateurs.

DESCRIPTION DE POSTE <u>EMPLOI NON CADRE</u>		POSTE N° CLASSIFICATION
Description du poste :		
Unité administrative de rattachement :		
Dénomination de la fonction :		
Intérim (Suppléance) éventuel :		
Nombre de collaborateurs directs :		
<u>Exigences du poste</u> : (il est important de considérer le poste plutôt que les qualifications de la personne qui l'occupe actuellement)		
<u>Profil de la formation</u> :		
<u>Expérience professionnelle</u> :		
<u>Aptitudes particulières</u> :		
<u>Titulaires de poste (nom et prénoms)</u> :		
<u>Formation Professionnelle</u> :		
Date de la rédaction de la Description du poste	Date et signature du supérieur hiérarchique :	Date et signature du/de la titulaire du poste :

2/2

Responsabilités – Attributions – Tâches	
<u>Description sommaire</u>	Temps en %
<u>Description détaillée des responsabilités</u>	
1- Responsabilités spécifiques ▲ - ▲ - ▲ - ▲ - 2- Responsabilités particulières	

ANNEXE 5Tableau des critères communs à toutes les catégories

Le rendement

ASPECTS	MOYENS D'EVALUATION
1. Degré d'atteinte	- mesurer les résultats obtenus - les comparer aux objectifs - déterminer l'écart - quantifier le travail accompli
2. Utilisation des moyens mis à disposition (efficacité- efficience- gaspillage)	- mesurer la quantité de ressources utilisées - comparer avec celle des ressources prévues - dégager l'écart - noter les cas d'efficacité, d'efficience ou de gaspillage de ressources

Les qualités professionnelles

ASPECTS	MOYENS D'EVALUATION
1. Maîtrise des connaissances techniques	- la qualité des dossiers traités ou des opérations exécutées - la pertinence des solutions techniques proposées pour résoudre un problème - la démonstration d'une culture spécialisée
2. Implication dans les objectifs de son unité	Ce qu'il faut observer et noter chez le collaborateur - ses efforts pour le traitement d'un dossier ou pour la réalisation d'un objectif - la persévérance et la capacité d'entreprendre et d'aller jusqu'au bout ; - le don de soi au travail.
3. Respect des délais	- délais du traitement des dossiers - temps d'exécution des opérations
4. Probité et conscience professionnelle	- une forte préoccupation de l'agent au travail - le désir de vouloir toujours bien faire - l'honnêteté manifeste au travail et dans l'utilisation des ressources - absence de griefs des clients sur le travail de l'agent
5. Méthode et organisation du travail	- le respect des procédures et des méthodes de travail ; - l'ordre au travail ; - la définition et le respect des plans d'action

Le comportement au travail

ASPECTS	MOYENS D'EVALUATION
1. qualité des relations	Ce qu'il faut observer et noter chez le collaborateur - le sens de la communication - la démarche vers les collègues en consultation - le sens de l'entraide - le contact avec la clientèle - l'esprit de partage
2. Présentation et assiduité au service	- noter les absences et les retards non justifiés de même que les fréquentes absences justifiées - observer la tenue au travail
3. Soins apportés dans l'utilisation du matériel	- mauvaise utilisation du matériel - négligences - soins apportés au matériel

ANNEXE 6**Tableau des critères spécifiques à chaque catégorie****Le personnel de direction ou de supervision**

- L'aptitude à diriger

ASPECTS	MOYENS D'EVALUATION
1. qualité d'animation et de coordination	- l'encadrement et la formation apportés aux collaborateurs - le degré de motivation des collaborateurs du dirigeant - la planification - la qualité des rapports d'activités produits - le suivi d'exécution des tâches prescrites - les feed-back effectués - la délégation - les comptes rendus des réunions de coordination - la qualité et l'efficacité des décisions
2- Modèle d'autorité et de maturité	- l'intérêt du dirigeant par rapport aux relations humaines - l'attitude du dirigeant dans les cas de conflits interpersonnels - l'acceptation de son autorité par les collaborateurs - l'intérêt du dirigeant par rapport à l'exécution des tâches - capacité d'influencer le groupe
3- Le sens des responsabilités du service public	- le traitement des sollicitations des clients - le respect de la hiérarchie - la transparence dans la gestion des marchés publics

Personnel d'opérations

- L'initiative

ASPECTS	MOYENS D'EVALUATION
1. Prise d'initiative pour améliorer la manière de servir	- les actions initiées pour surmonter les difficultés et améliorer la qualité de service

TABLE DES MATIERES

Les dédicaces	iii
Les remerciements	iv
Résumé	v
Abstract	vi
Les signes et les abréviations	vii
La liste des tableaux	ix
Sommaire	x
Introduction générale	1
Chapitre premier : CADRE INSTITUTIONNEL, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	5
Section 1 : cadre institutionnel, physique de l'étude et observation du stage	6
I- Cadre institutionnel et physique de l'UBA-VIE	6
A/ Cadre institutionnel	6
1- Historique et mission des compagnies vie	6
a) Historique	6
b) Mission des compagnies d'assurances vie	8
2- Environnement des compagnies vie	9
a) L'environnement interne des assurances	9
b) L'environnement des intermédiaires financiers	10
B/ présentation physique de l'UBA-VIE	10
1- Organisation et fonctionnement	10
a) Organisation	10
b) Fonctionnement	11
2- Activités	12
a) La présentation des produits d'assurance vie au public	13
b) La gestion des portefeuilles produits et sinistres	13
c) Les placements	14
II- Etat des lieux	14
A/ Restitution des tâches effectuées et la chaîne de contrôle à UBA Vie	14
1- Présentation des tâches effectuées	14
2- La chaîne de contrôle à UBA Vie	15
B/ De l'analyse critique à l'inventaire des éléments de l'état des lieux	18

1- Analyse critique	18
a) Circuit de production	18
b) Circuit de prestation	19
c) Circuit des encaissements	20
d) La commercialisation	22
e) Présentation de la compagnie	22
2- Inventaire des éléments des états des lieux	23
a) inventaire des atouts	23
b) inventaire des problèmes	23
Section 2 : Ciblage de la problématique	24
I- Problématique de l'étude	24
A/ Regroupement des problèmes par problématique	24
B/ Choix de la problématique et formulation du sujet	26
1- choix de la problématique	26
2- Formulation du sujet	27
II- Détermination de la vision globale de résolution de la problématique	28
A/ vision globale de résolution	28
1- Vision globale de résolution du problème général	28
2- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques	28
a) Approche générique relative au problème spécifique n°1	28
b) Approche générique relative au problème spécifique n°2	29
c) Approche générique relative au problème spécifique n° 3	29
B/ Séquences de résolution de la problématique	29
Chapitre deuxième : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS	31
Section 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude	32
I- Des objectifs de l'étude à la revue de la littérature	32
A/ Fixation des objectifs et formulation des hypothèses	32
1- Objectif de l'étude	32
2- Formulation des hypothèses	33

B/ Cadre conceptuel de l'étude	36
1. Clarification des concepts	36
2. Revue de la littérature	38
II- Méthodologie de l'étude et collecte des données	44
A/ Approche théorique de l'étude	44
1- Cause réelle de la faible maîtrise du risque opérationnel	44
2- Cause réelle de l'absence d'évaluation du personnel	45
3- Cause réelle de l'inexistence d'une structure de contrôle interne	45
B/ Approche empirique	46
1- Préparation de l'enquête	46
2- Difficultés rencontrées	48
Section 2 : Analyse et suggestions	48
I- Analyse des données et établissement du diagnostic	48
A/ Présentation, analyse des données et vérification des hypothèses	48
1- Présentation et analyse des données	48
2- Vérification des hypothèses	50
B/ Elément du diagnostic	51
1- Eléments du diagnostic n°1	51
2- Eléments du diagnostic n°2	52
3- Eléments du diagnostic n°3	52
II- Solutions et conditions de mise en œuvre	52
A/ Approche de solutions	52
1- Approche de solution au problème spécifique n°1	52
2- Approche de solution au problème spécifique n°2	53
3- Approche de solution au problème spécifique n°3	53
B/ Conditions de mise en œuvre	54
1- Les recommandations d'ordre général	54
2- Les conditions de mise en œuvre du problème spécifique n°1	54
3- Les conditions de mise en œuvre du problème spécifique n°2	55
4- Les conditions de mise en œuvre du problème spécifique n°3	55
Conclusion générale	56
Bibliographie	59
Webographie	62
Annexes	63
Table des matières	72