



Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance

(C.I.M.A.)

Institut International des Assurances

(IIA)

Boite Postale 1575 Yaoundé – tél : (+237) 22 20 71 52-Fax : (+237) 22 20 71 54

Email: iaa@iiacameroun.com

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

Yaoundé - CAMEROUN



**Mémoire rédigé en vue de l'obtention du Master
Professionnel en Assurance (MPA)**

**Spécialité : Risk management et contrôle des assurances
1^{ère} Promotion 2020-2022**

THEME :

**CONTROLE INTERNE DANS UNE
COMPAGNIE D'ASSURANCE NON-VIE :
CAS DE SANLAM ASSURANCE NON-VIE
MALI**

Présenté et soutenu par :
Adama Salifou CAMARA
Etudiant en MPA
Spécialité : Risk management et contrôle
des Assurances

Sous la Direction de :
Mahamadou COULIBALY
*Chef de Service Incendie & Risques Divers (IRD)
à Sanlam Assurance non-vie Mali*



Octobre 2022

SOMMAIRE

SOMMAIRE	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES ANNEXES	vi
RESUME.....	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : GENERALITE SUR LE CONTROLE INTERNE.....	4
CHAPITRE I : GENERALITE SUR LE CONTROLE INTERNE.....	5
Section 1 : Définition et objectifs du concept	5
Section 2 : Méthodologie du contrôle interne	7
CHAPITRE II : LES NORMES ET LES LIMITES DU CONTROLE INTERNE	15
Section 1 : les normes	15
Section 2 : les limites.....	17
SECONDE PARTIE : DIAGNOSTIC DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DE SANLAM ASSURANCE NON-VIE MALI	19
CHAPITRE I : PRESENTATION DE SANLAMASSURANCE NON-VIE MALI.....	20
Section 1 : Historique	20
Section 2 : Organisation de Sanlam Assurance non-vie Assurance Mali.....	22
CHAPITRE II : DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE	24
Section 1 : Analyse du dispositif.....	24
Section 2 : Recommandations.....	39
CONCLUSION GENERALE	42
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	43
ANNEXES.....	44
TABLE DE MATIERES	49

DEDICACE

Je dédie ce modeste travail à :

Mon père

Ma mère

Mes sœurs

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, nous rendons grâce à Dieu pour ses multiples faveurs à notre égard.

Nos remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin, particulièrement les personnes suivantes :

- Monsieur Bikiry MAKANGUILE, Directeur Général Sanlam Assurance Mali
- Monsieur Mahamadou COULIBALY, Chef de Service Incendie & risques Divers
- Ganfoud Rokiatou KOUMARE, responsable du Contrôle de gestion, Contrôle interne et Système d'information,
- Monsieur Issa CAMARA, Directeur Administratif et Financier
- Monsieur Ibrahim Nadon COULIBALY, chef de service Comptabilité, Fiscalité et Trésorerie,
- Monsieur Odon Bolarinwa KOUPAKI, Directeur Général de l'Institut International des Assurances (IIA)
- Monsieur Dembo DANFAKHA, Directeur des études de l'IIA
- Tout le personnel et le corps enseignant de l'IIA
- Tout le personnel de SANLAM Assurance Mali
- Tous mes camarades de la 1^{ère} promotion Master Professionnel en Assurance (MPA)

LISTE DES ABREVIATIONS

- CI:** Contrôle Interne
- COSO:** Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission
- CIMA:** Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
- PCA :** Président du Conseil d'Administration
- DAF :** Directeur Administratif et Financière
- DG :** Directeur Général
- RC :** responsabilité Civile
- IRC :** Tous Risques Chantier
- TRM :** Tous Risques Montage
- BDM :** Bris de machine
- FANAF :** Fédération des Sociétés d'Assurances de droit National Africaines
- SMP :** Sinistre Maximum Possible
- XS :** Excédent de Sinistre
- DNA :** Directeur Nationale des Assurances
- MTC :** Marchandises Transportées par Camion
- IAC :** Individuelle Accident corporel
- FAP :** Franc d'Avaries Particulières
- TOC :** Tempête, Ouragan, Cyclône

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Les composantes et principes du contrôle interne.....	16
Tableau 2 : les émissions de primes des compagnies non vie.....	21

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Evolution des primes émises en assurances non vie par marché-zone CIMA (en millions de FCFA).....	45
Annexe 2: Evolution de la marge constituée, assurances non-vie CIMA (en millions de FCFA).....	46
Annexe 3: Les commissions payées.....	47
Annexe 4: Les branches d'activités en assurance non-vie	48

RESUME

Toute entreprise, quels que soient son secteur, ses activités, sa taille, doit prendre des risques pour réaliser ses objectifs. En outre, l'entreprise évolue dans un environnement parsemé d'opportunités et de menaces. Ces derniers se sont accentués avec les événements actuels : pandémie de COVID-19, terrorisme, guerre en Ukraine....

Partant le contrôle interne, étant un moyen contribuant à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources, n'est plus une option pour les entreprises en général, encore moins pour les entreprises d'assurance pour lesquelles c'est une obligation en raison de leurs particularités : inversion du cycle de production, réglementation spécifique et étroite...

L'objectif de notre étude, c'est de souligner l'utilité de la maîtrise des vulnérabilités dans une entreprise et suggérer ensuite des pistes d'amélioration ou de correction de son dispositif de contrôle interne. Ce qui donne une assurance raisonnable aux dirigeants quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise, du coup son développement et sa pérennité.

A cet effet, nous nous sommes penchés sur une entreprise d'assurance non-vie de la zone CIMA, plus précisément Sanlam Assurance non-vie Mali ; nous y avons tiré un échantillon de risques majeurs de sa cartographie des risques, et vérifié ensuite les contrôles existants pour ces dits risques.

ABSTRACT

Any company, whatever its sector, its activities, its size, must take risks to achieve its objectives. In addition, the company evolves in an environment strewn with. These have been accentuated with current events: COVID-19 pandemic, terrorism, war in Ukraine. As a result, internal control, being a means contributing to the control of activities, the effectiveness of operations and the efficient use of resources, companies in general, even less which it is an obligation due to their particularities: inversion of the production cycle, specific and narrow regulations. The objective of our study is to highlight the usefulness of controlling vulnerabilities in a company and then suggest ways to improve or correct its internal control system. This gives reasonable assurance to of the company's objectives, thus its development and sustainability. To this end, we looked at a non-life insurance company in CIMA zone, more specifically Sanlam of major non-vie Mali. We took a sample of major risks from its risk mapping and then checked the existing controls for these said risks

INTRODUCTION GENERALE

« Si l'action n'était que le résultat de l'intention sans que nulle interférence ne puisse en modifier la réalisation, il ne serait pas nécessaire de recourir au contrôle interne » Benoît PIGE.

Cette citation nous conforte dans notre thème de mémoire choisi, lequel porte également sur le contrôle interne.

Dans un monde de plus en plus incertain dû à la multiplication des risques, les secteurs institutionnels – notamment les entreprises, ayant une obligation de résultat envers leurs parties prenantes – ont intérêt à prendre des dispositions pour que leurs objectifs se réalisent.

Il est clair que l'Homme est dans la quête perpétuelle de satisfaire le maximum de ses besoins illimités avec ses peu de ressources. Dans la même dynamique, les entreprises aussi ont des ambitions ; et même si leurs ressources suffisent pour y arriver, les événements ne se passent pas parfois comme prévus en raison d'un faisceau de risques internes et externes pesant sur elles. Partant le seul recours qui s'offre voire s'impose aux entreprises, c'est de s'organiser, chacune à travers des mécanismes bien spécifiques, pour s'assurer qu'elles suivent bien la trajectoire définie : d'où le contrôle interne.

Rappelons qu'il a fallu la survenance des événements indésirables – notamment les scandales financiers – ébranlant les objectifs de plusieurs entreprises, pour qu'il leur vienne l'idée de mettre en place un dispositif de contrôle interne ou de le renforcer.

Les scandales financiers les plus médiatisés sont entre autres :

- L'affaire ENRON : ENRON était une entreprise américaine qui avait pour activité la production, le transport et la distribution de gaz ; au fil du temps elle s'est lancée dans la spéculation sur le marché de l'électricité. Cette seconde activité était si florissante au point qu'Enron a été classée septième capitalisation des Etats-Unis au début de l'an 2000. Elle fait faillite en décembre 2001 à cause des fraudes perpétrées par son sommet à savoir : le DAF, le PCA et le DG, en complicité avec le cabinet d'audit sensé auditer leurs comptes. Cette affaire a eu comme suite le vote de la loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis : loi rendant obligatoire le comité d'audit. Ce dernier a pour rôle de s'assurer du bon fonctionnement de l'entreprise et du respect des normes de Contrôle interne.

- Le cas Lehman Brothers : l'une des banques les plus vieilles et puissantes des Etats-Unis fait faillite en septembre 2008 suite à une explosion des défauts de remboursement des prêts des banques. Ces prêts ont été émis sur hypothèques ; et les maisons récupérées par les banques n'ont pas pu être revendues occasionnant ainsi la crise financière de 2008 appelée la crise des Subprimes ; ce qui a secoué l'économie mondiale.

Ces événements ont permis aux entreprises de découvrir de nouvelles vulnérabilités et les couvrir par le contrôle interne.

S'agissant des entreprises d'assurance, elles sont considérées comme des collecteurs d'épargne, des investisseurs institutionnels, par conséquent elles sont tenues de se conformer aux exigences réglementaires étroites parmi lesquelles on retrouve :

- Le contrôle interne : l'article 331-15 du code CIMA stipule que : « Toute entreprise d'un Etat membre mentionnée 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 activités.

Ce dispositif comprend notamment un manuel de procédures internes écrites, cohérent et recoupant l'ensemble des champs d'activités de l'entreprise. Il doit faire l'objet d'un suivi périodique en vue de vérifier l'application constante des procédures de la société, l'efficacité de ces procédures et de relever les manquements éventuels.»

- La marge de solvabilité : selon l'article 337 du code CIMA : « Toute entreprise soumise au contrôle en vertu de l'article 300 doit justifier de l'existence d'une marge de solvabilité suffisante, relative à l'ensemble de ses activités. »
- La couverture des engagements réglementés : l'article 335 du code CIMA dispose que : « Les engagements réglementés tels que définis à l'article 334 doivent, à toute époque, être représentés par des actifs équivalents, placés et localisés sur le territoire de l'Etat membre sur lequel les risques ont été souscrits. Toutefois, dans une quotité maximale de 50 % des actifs représentatifs des engagements réglementés, les actifs placés et localisés dans d'autres Etats membres de la CIMA sont admis. »

Au regard de tout ce qui précède, nous avons décidé d'orienter notre analyse sur le thème suivant : « le contrôle interne dans une compagnie d'assurance non-vie : cas de Sanlam Assurance non-vie Mali »

L'objectif de ce mémoire, c'est de souligner l'utilité de la maîtrise des vulnérabilités dans une entreprise et proposer, le cas échéant, des pistes d'amélioration ou de correction de son dispositif de contrôle interne.

Notre démarche consistera dans un premier temps à expliquer clairement le cadre théorique du contrôle interne et dans un second temps à diagnostiquer le cas spécifique de Sanlam Assurance non-vie Mali.

**PREMIERE PARTIE : GENERALITE
SUR LE CONTROLE INTERNE**

CHAPITRE I : GENERALITE SUR LE CONTROLE INTERNE

A première vue le contrôle renvoie à son acception péjorative c'est-à-dire une vérification, une contrainte voire un moyen de sanction. Or le contrôle renferme également un moyen de maîtrise : prévenir ou limiter les événements susceptibles d'entraver les objectifs. Ce besoin de maîtriser, dominer les risques se fait sentir beaucoup plus dans les organisations d'où la nécessité du contrôle interne.

Pour mieux appréhender le concept de contrôle interne, il importe de connaître sa définition, ses objectifs ainsi que ses caractéristiques.

Section 1 : Définition et objectifs du concept

Paragraphe 1 : Définition

Plusieurs définitions ont été apportées, aussi bien par des auteurs que des groupements de spécialistes, au contrôle interne parmi lesquelles nous retenons les suivantes :

Selon l'Ordre des Experts Comptables français : « Le contrôle interne c'est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, l'application des instruments de la direction et favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. »

L'AMF, dans le Cadre de référence de janvier 2007, a donné du contrôle interne une définition exhaustive, selon laquelle le contrôle interne est un dispositif :

- mettant en jeu « un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions » ;
- contribuant à « la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources » ;
- devant « lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité » ;
- visant plus particulièrement à assurer « la conformité aux lois et règlements ; l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le

directoire ; le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ; la fiabilité des informations financières »

De ces définitions citées ci-dessus, il ressort les caractéristiques suivantes du dispositif de contrôle interne :

- C'est l'affaire de tous. Il est donc à tous les niveaux de l'organisation et concerne tous les acteurs (conseil d'administration, dirigeant, collaborateurs) ;
- Il doit être adapté à la nature, à l'importance et à la complexité des activités de l'entreprise ;
- Il donne l'assurance raisonnable et non-absolue de la réalisation des objectifs. En d'autres termes la mise en place d'un dispositif de contrôle interne ne signifie pas *de facto* que les objectifs seront réalisés, mais elle y concourt largement ;
- Il ne se résume pas à un dispositif purement formel- manuel de procédures, processus comptables et financiers-, mais englobe également des règles de conduite et d'intégrité dont les dirigeants doivent non seulement communiquer aux collaborateurs mais aussi leur en servir de modèle

Paragraphe 2 : Objectifs

Le contrôle interne vise trois(3) objectifs :

A : Objectif opérationnel : Efficacité et efficience des opérations

Il s'agit de la réalisation et l'optimisation des activités. En effet, le contrôle interne permet de vérifier la transmission de l'information c'est-à-dire s'assurer que les décisions prises sont appliquées à la lettre, à temps et à moindre coûts. Ainsi Benoît PIGE affirme-t-il : « l'objet du contrôle interne est de mettre en place des procédures, des mécanismes de décision et de contrôle qui rapprochent les actions effectuées des intentions initiales, qui identifient les écarts, qui les contrôlent et facilitent la mise en œuvre d'actions correctrices ».

Le contrôle interne donne l'assurance d'un réel pilotage de l'organisation ; autrement ce serait la navigation à vue rendant l'organisation vulnérable à toutes les dérives.

B : Objectif d'information : fiabilité de l'information financière

Pour prendre des décisions, les organes de gouvernance s'appuient sur des informations pertinentes et fiables garanties par le contrôle interne. Ces informations qui, proviennent et de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation, serviront non seulement à s'imprégner des forces et faiblesses de l'organisation mais aussi des opportunités et menaces de son environnement.

Il convient de préciser qu'un bon dispositif de contrôle interne est tributaire d'une bonne communication interne. Cette dernière qui, étant un partage d'informations entre les parties prenantes de la structure, assure la transparence et la cohésion, par ricochet la prospérité et la pérennité de ladite structure. Le contrôle interne est incontournable dans la gouvernance d'entreprise.

C : Objectif de conformité : la maîtrise des risques de non-conformité

L'activité d'une entreprise est régie et par des lois et règlements en vigueur et par des procédures internes. Ainsi le contrôle interne vise à donner les moyens et outils nécessaires aux collaborateurs afin que leurs opérations soient conformes aux règles tant internes qu'externes.

Quand on compare les conséquences d'une entrave aux règles – inefficacité, réputation compromise, sanctions – et le coût de mise en place d'un dispositif de contrôle interne, nous verrons que la première option est plus coûteuse que la seconde, par conséquent cette dernière s'avère la plus judicieuse.

Section 2 : Méthodologie du contrôle interne

La mise en place du contrôle interne se décline en dix(10) étapes suivantes :

1^{ère} étape : Définition du périmètre du contrôle interne

Cette étape consiste à délimiter le champ d'action du contrôle interne. Elle se matérialise par la détermination de trois(3) autres éléments suivants :

- ❖ Le cadre géographique : les sites ou filiales concernées ;
- ❖ Les activités(ou processus) concernés : à titre d'exemple : la comptabilité, l'informatique, les ressources humaines ;
- ❖ Les familles de risques : dont le contrôle interne va permettre de diminuer. L'univers des risques d'une organisation est très large parmi lequel on peut citer entre autres :
 - Risque de non-conformité : c'est lorsque l'activité va à l'encontre des lois et règlements en vigueur ;
 - Risque de fuite des données : perte des informations confidentielles ;
 - Risque d'atteinte à la réputation : risque pour l'organisation de voir son image ternie. Or comme l'a dit Benjamin Franklin : « Il faut beaucoup de bonnes actions pour bâtir une bonne réputation, mais une seule mauvaise pour la détruire » ;
 - Risque de pollution : risque portant atteinte à l'environnement (biodiversité) ;
 - Risque d'anomalies dans les comptes : risque d'information comptable erronée...

2^{ème} étape : Identification des activités réalisées

Ensuite, une fois le périmètre d'action défini, il est nécessaire de lister les activités(ou processus) réalisées par l'entreprise afin d'identifier, dans un second temps, les risques liés à chaque processus. L'idée est de répondre simplement à la question « Qu'est-ce que l'on fait dans l'entreprise ? ».

Les activités sont variables d'une entreprise à l'autre et il est essentiel de faire ressortir les activités propres à chaque établissement. Autrement dit, le niveau de détail dans l'identification des activités doit être approprié et uniforme selon les secteurs.

3^{ème} étape : Identification des risques

Les risques sont liés aux activités menées. A ce stade, il s'agit de déceler les risques en lien avec les familles de risques. Par exemple pour les impayés, quels sont les risques de non-conformité, les risques d'anomalie dans les compte...

Le nombre de risques identifiés peut être innombrable, alors il faudrait procéder à une hiérarchisation afin d'agir d'abord sur les risques critiques, ensuite les risques graves et ainsi de suite. Une méthode d'identification des risques, c'est de commencer par ceux dont on a déjà subi, suivi des autres. Par exemple une entreprise d'assurance ayant déjà subi le non-reversement des primes par ses agents généraux, peut commencer l'identification par cela.

4^{ème} étape : identification des contrôles existants

Cette étape vise à recenser pour chaque risque donné, les moyens de maîtrise déjà existants. Ces derniers peuvent être de diverses formes : action de contrôle, procédure, règlement, logiciel de contrôle... .

Dans les organisations on retrouve des contrôles existants mais souvent non-formalisés. Alors il serait judicieux de documenter la procédure pour prévenir les erreurs, oublis....

5^{ème} étape : Evaluation des risques

Puisque les risques sont et seront toujours présents tout au long de l'existence de l'organisation, tant internes qu'externes et que les ressources et le temps de l'organisation sont limités pour les maîtriser tous, il est indispensable de les trier. Le tri passe d'abord par l'évaluation c'est-à-dire mesurer le risque en termes de probabilité- probabilité de survenance- et d'impact (gravité). Cet état de fait nous amène à aborder la cartographie des risques : un outil de classement, de comparaison et de hiérarchisation des risques entre eux. Elle permet de

donner plus de détails sur les risques en termes de fréquence et de gravité sur la base desquelles le risk manager procède au traitement tout en tenant compte de l'appétence pour le risque de l'organisation. Il convient également d'ajouter que l'appétence pour le risque est tributaire de la taille de l'entreprise. Ainsi les grandes entreprises ont une appétence plus grande que les PME et PMI.

Exemple de cartographie des risques

IMPACT	Critique (15)	Grave (15)	Grave (30)	Grave (60)	Grave (90)
	Significatif (6)	Important (6)	Important (12)	Grave (24)	Grave (36)
	Modéré (3)	Faible (3)	Important (6)	Important (12)	Grave (18)
	Insignifiant (1)	Faible (1)	Faible (2)	Faible (4)	Important (6)
		Peu probable (1)	Probable (2)	Très probable (4)	Certain (6)
		PROBABILITÉ			

6^{ème} étape : Traitement des risques

Le gestionnaire des risques traite les risques en deux(2) étapes. En premier lieu il agit sur le risque en le réduisant, ensuite il cherche le meilleur financement pour le risque résiduel. Les déclinaisons de la réduction sont :

- La prévention : il s'agit d'agir sur les facteurs susceptibles de déclencher le sinistre en les réduisant le maximum que possible voire les éliminer. La prévention peut se faire également par le transfert contractuel pour réduction dont on parle lorsque deux(2) structures décident, d'un commun accord, de transférer physiquement le risque l'un envers l'autre. A titre d'exemple la sous-traitance.
- La protection : dans ce cas-ci l'action porte sur la gravité. En effet il s'agit de prendre des dispositions pour limiter les conséquences du sinistre. On distingue deux(2) types de protection : la protection passive(ou protection avant évènement) et la protection active(ou protection après évènement). La première consiste à repartir l'activité sur plusieurs sites ou la

dupliquer en mettant en place une « doublure opérationnelle » ou encore à séparer l'activité par compartimentage sur un même site. La seconde nécessite une activation manuelle ou automatique lors de la survenance du sinistre. Le sprinkler en est une illustration.

Quant au financement des risques résiduels, il peut se faire soit par rétention soit par transfert. Le principe du premier c'est la prise en charge du sinistre par l'entreprise elle-même. Les instruments de rétention sont les suivantes :

- Une ligne budgétaire est introduite dans le budget (planification) ;
- Trésorerie courante ;
- L'emprunt si une ligne de crédit spécifique a été mise en place avec un banquier pour financer ce type d'évènements ;
- Captive d'assurance ou de réassurance.

Les instruments de transfert pour financement dont la forme la plus classique est l'achat de couverture d'assurance reste le recours principal de plusieurs organisations surtout les PME et PMI lesquelles disposent une capacité de rétention faible.

Deux partenaires (non-assureurs) peuvent procéder à un transfert pour financement des risques l'un à l'autre. Aussi existe-t-il des instruments hybrides tels que : pools, mutuelles...

Tableau 5 - classement des vulnérabilités

	fréquence	
	faible	forte
gravité		
forte	(D)	(B)
faible	(A)	(C)

7^{ème} étape : Description des moyens de maîtrise

C'est la documentation des moyens de maîtrise des risques. Ainsi il s'agit de décrire des actions de contrôle, processus, procédures, règlements... . La description peut se faire sur plusieurs supports : check-list, règlement complet, vidéo explicative. Elle permet de :

- Diminuer les erreurs;
- Clarifier les responsabilités des collaborateurs;
- Garantir que les contrôles soient réalisés de manière homogène ;

- Assurer la continuité de l'activité en cas d'absence d'un collaborateur.

8^{ème} étape : Identification des contrôles-clés et description des surveillances

Le contrôle-clé désigne le « contrôle des contrôles ». En effet il est indispensable de décider quels contrôles méritent d'être contrôlés. Cette surveillance permet de s'assurer que les contrôles sont bien effectués. Par exemple on peut mettre en place un contrôle trimestriel pour vérifier l'effectivité d'un contrôle mensuel, un contrôle semestriel pour les contrôles pour les contrôles trimestriels et ainsi de suite. Cependant le contrôle-clé ne s'applique pas à tout type de contrôle mais plutôt à ceux dont l'organisation suggère indispensables ; ce qui permettra d'optimiser le temps.

9^{ème} étape : communication et formation des collaborateurs

Rappelons que l'une des caractéristiques du contrôle interne est qu'il est l'affaire de tous y compris les collaborateurs dans l'organisation. Ainsi le CI implique la transparence qui implique, à son tour, la communication voire la formation.

En effet il est important de sensibiliser les collaborateurs sur l'utilité du contrôle interne et les impliquer dans sa mise en œuvre. Par conséquent les personnes en charge du CI doivent également jouer le rôle de conseillers auprès des métiers et les former en conséquence. Autrement dit il s'agit de créer des conditions pour que chaque collaborateur puisse communiquer à propos de ses propres préoccupations mais aussi de tout comportement déviant constaté. A l'inverse, un système où les uns passent sous silence les non-conformités des autres, l'entreprise en pâtirait sévèrement.

10^{ème} étape : Gestion du CI dans le temps

Le CI n'est ni statique, ni ponctuel et doit évoluer au rythme de l'entreprise pour garder son efficacité. Pour ce faire, il faut :

- Réévaluer les risques une fois par année ;
- Assurer la conformité avec les nouvelles lois ;
 - Maintenir à jour la documentation ;
 - Suivre la bonne réalisation des contrôles et surveillances ;
 - Suivre les projets de diminution des risques ;
 - Suivre les incidents survenus et les traiter comme source d'amélioration.

Le recours au logiciel de CI faciliterait la tâche.

Telles sont les étapes à suivre pour la mise en œuvre d'un dispositif de CI efficace. Toutefois le CI n'est pas le seul moyen qui fournit de l'assurance à une entreprise ; il y en a d'autres tels que : le risk management, l'audit interne...

Le management des risques :

« La gestion des risques est un processus matriciel itératif de prise de décision et de mise en œuvre des instruments qui permettent de réduire l'impact des événements de rupture interne ou externe pesant sur toute organisation. Le processus de décision comporte trois étapes, diagnostic, traitement et audit. La mise en œuvre suppose que le gestionnaire de risques assume les quatre composantes de toute fonction de direction. » Louisot

Selon l'IFA et l'IFACI dans (le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise) :

« La gestion des risques est une approche méthodologique qui consiste à :

- apprécier les risques (analyse, identification, description, hiérarchisation) ;
- évaluer les risques (estimation de la menace, opportunité de la prise de risque) ;
- traiter les risques (prévention, réduction de la fréquence et de l'intensité, arbitrage entre le transfert et l'auto-assurance) ;
- suivre les risques résiduels (variations, émergence de nouveaux risques).

Le management des risques fait partie, de facto, du fondement du management de l'entreprise car il consiste à maîtriser les obstacles qui s'opposent à l'atteinte des objectifs fixés par les dirigeants, soit en les réduisant, soit en les éliminant, soit en les transférant (lorsque l'assurance le permet), soit en utilisant les opportunités offertes par ces événements. Par l'amélioration de la connaissance des risques (menaces et opportunités) et de la prise de décision qui en découle, la gestion des risques vise à renforcer la confiance qu'ont les parties prenantes à l'égard de l'entreprise »

La gestion des risques est tout simplement l'optimisation de risque et a pour finalité la continuité de l'activité. En d'autres termes, l'objectif fondamental de la gestion des risques est donc de prévoir en toute circonstance, quelle que soit l'ampleur de la perte subie, que l'organisation disposera encore des ressources suffisantes pour atteindre ses objectifs fondamentaux. Pour gérer un risque, il est nécessaire de connaître sa nature. Ainsi distingue-t-on plusieurs classifications de risques :

- **Risques (pur, spéculatif, mixte) :**

Risque pur/péril : désigne tout évènement aléatoire dont la survenance entraînerait une perte partielle ou totale, temporaire ou définitive des ressources de l'organisation.

Risque spéculatif : c'est tout évènement dont la réalisation peut déboucher soit sur un gain soit sur une perte.

Risque mixte : c'est un risque qui n'entre dans aucune des deux premières catégories.

- **Risque systématique et risque non-systématique :**

Audit interne :

Selon la définition internationale de l'I.I.A. adoptée par le conseil d'administration de l'IFACI, l'audit interne est une « activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »

La première acception de l'audit est la révision comptable, c'est-à-dire l'examen des états financiers. Mais son champ s'est élargi à d'autres domaines : audit informatique, audit social, audit juridique, audit fiscal, etc. On distingue généralement deux(2) types de mission d'audit : la première, appelée audit de conformité, consiste à contrôler l'application des lois, normes et procédures ; la seconde, appelée audit de performance, renvoie à l'évaluation de :

- la qualité des résultats produits ;
- l'efficacité du fonctionnement de tout ou partie de l'entreprise ;
- la pertinence des objectifs ;
- La réussite de l'audit interne dépend de certaines caractéristiques à savoir :

❖ **L'indépendance :** l'auditeur interne dépend du conseil d'administration ou de la direction générale et indépendant de tout autre organe de l'entreprise. L'absence de tout lien de subordination avec les autres fonctions de l'entreprise permet à l'auditeur de formuler des recommandations objectives, partant, crédibles. Il doit également faire preuve du principe de

non-immixtion. Toutefois l'indépendance de l'auditeur n'est point absolue dans la mesure où il reste un salarié ;

❖ L'intégrité : l'auditeur interne doit disposer de certaines convictions pour pouvoir souligner les dysfonctionnements constatés quelles que soient leurs origines. L'audit contrôle l'application des instructions de l'organe dirigeant, certes, mais il vérifie également si les dites instructions sont risquées, rendant l'entreprise vulnérable, auquel cas il tire sur la sonnette d'alarme ;

❖ Compétence : étant donné que les missions d'audit peuvent porter sur toute opération dans l'entreprise, il est nécessaire que l'auditeur soit d'une compétence sans faille. En d'autres termes l'auditeur doit maîtriser les processus des métiers. L'une des options c'est de composer l'audit interne de plusieurs personnes avec des profils différents dans l'entreprise.

L'audit interne est un outil au service du conseil. Il apporte sa compétence au conseil via le comité d'audit dans sa mission régalienne de surveillance de la gestion de l'entreprise. Le comité d'audit, composé de quelques administrateurs, a pour rôle d'éclairer le conseil sur le contrôle interne de l'entreprise, de l'aider à la prise de décision. Toutefois l'audit interne n'exclut pas l'audit externe ; la différence entre les deux(2) se situe entre autres sur quelques points suivants :

- Les auditeurs externes sont mandatés par les actionnaires pour contrôler la régularité et la sincérité des comptes alors que les auditeurs internes dépendent hiérarchiquement du conseil d'administration ou de la direction générale.
- Les auditeurs externes s'appuient sur les principes comptables généralement admis tandis que les auditeurs internes s'appuient sur les procédures comptables, techniques et administratives habituelles à l'entreprise.

CHAPITRE II : LES NORMES ET LES LIMITES DU CONTROLE INTERNE

Section 1 : les normes

S'assurer que le produit réalisé est conforme aux normes est une chose ; s'assurer que le processus mis en place pour le réaliser est également conforme aux normes est une autre. La qualité d'un produit dépend fortement de la qualité du processus mis en place pour le réaliser.

En matière de CI le référentiel le plus réputé est le COSO (Committee Of Sponsoring Organization of Treadway commission) : une commission à but non lucratif qui établit en 1992 une définition standard du CI et crée un cadre pour évaluer son efficacité. Ce référentiel a connu des évolutions : COSO I en 1992, COSO II en 2002 et le COSO III en 2013. Cette dernière est une version du COSO intégrant les évolutions de l'environnement économique, technologique et organisationnel des entreprises. Elle comprend trois(3) objectifs, cinq(5) composantes qui sont déclinées en dix-sept(17) principes.

Paragraphe 1 : Objectifs

Les objectifs sont les suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations,
- La fiabilité des opérations financières,
- La conformité aux lois et règlements.

1) Composantes et principes:

Les composantes et principes sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 1: Les composantes et principes du contrôle interne

Composantes	Principes
L'environnement de contrôle	- L'intégrité et éthique ; - L'indépendance et l'expertise du conseil d'administration ; - La mise en place de structures, de pouvoirs et de responsabilités ; - L'engagement vers la compétence : la formation et la fidélisation des collaborateurs ; - La responsabilisation.
L'évaluation des risques	- La spécification des objectifs ; - L'identification et l'analyse des risques ; - L'évaluation des risques de fraude ; - L'identification et l'évaluation du changement.
Les activités de contrôle	- La sélection et le développement des activités de contrôle ; - Les contrôles sur la technologie informatique ; - Le déploiement par les règles et les procédures.
L'information et la communication	- La pertinence de l'information ; - La communication interne ; - La communication externe.
Le pilotage	- Le contrôle permanent et périodique ; - L'évaluation et la communication des faiblesses.

Le COSO représente le lien entre les objectifs, les composantes et la structure organisationnelle de l'entité sous forme de cube dont :

- Les objectifs sont en colonne sur la première face ;
- Les composantes en ligne sur la deuxième face ;
- La structure organisationnelle de l'entité sur la troisième face.



L'explication derrière ce cube est : chaque niveau de l'organisation – entité, division, unité opérationnelle, fonction – doit atteindre les trois(3) objectifs en intégrant conjointement les cinq(5) composantes et leurs principes.

Le COSO est un référentiel applicable à toute organisation. Cependant certaines entreprises sont régies par des réglementations spécifiques, propres à leur secteur ; en l'occurrence les entreprises de la zone CIMA. Quant à ces dernières, le code CIMA constitue leur norme, leur référentiel dans l'exercice de leurs activités.

Après avoir souligné les forces du CI, il y a lieu à présent de se pencher sur ses faiblesses.

Section 2 : les limites

La mise en place d'un système de CI aussi efficace soit-il, ne peut fournir une assurance absolue quant à la réalisation des objectifs. Néanmoins elle réduit les risques d'entraves à cette visée. Les facteurs à l'origine de ces entraves sont entre autres :

- Erreur de jugement ou mauvaise décision prise par les dirigeants sur la base des informations erronées ;
- Les dysfonctionnements résultant des erreurs de collaborateurs ;

- Le contournement du CI par le management ;
- La collusion : complicité entre collaborateurs pour taire les manquements aux procédures des uns par les autres ;
- Les évènements externes échappant au contrôle de l'organisation.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE SANLAMASSURANCE NON-VIE MALI

L'objet de notre étude porte assurément sur le contrôle interne, mais n'empêche de faire une présentation, tant soit peu, de la société en question et de son dispositif organisationnel.

Section 1 : Historique

Sanlam Assurance Mali est une filiale de Sanlam Group. Ce dernier est un Groupe de services financiers diversifiés, opérant à travers plus de 200 entreprises dans 43 pays :

- 33 pays en Afrique ;
- Autres marchés émergents (Liban, Inde et Malaisie) ;
- Marchés développés (Royaume-Uni, Irlande, Australie et Etats-Unis)

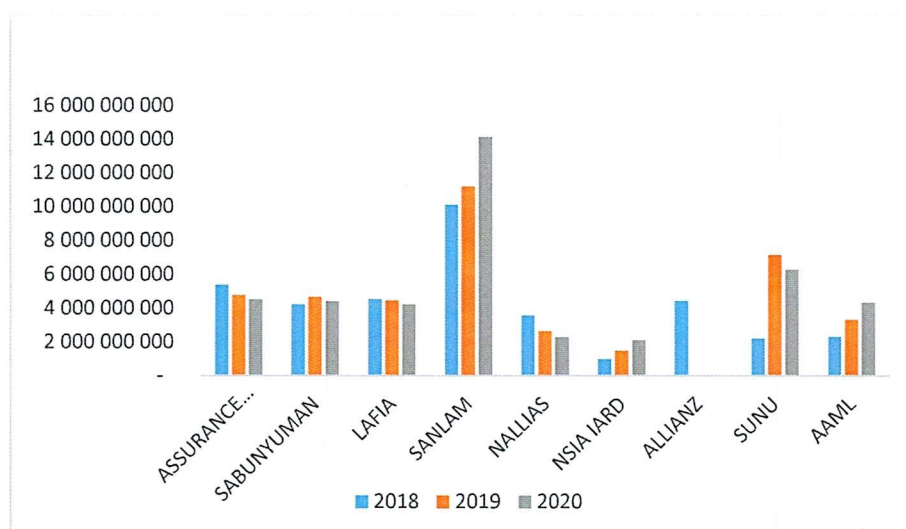
Il fournit des solutions et des produits financiers aux clients particuliers et institutionnels, à savoir :

- La planification financière et le conseil
- L'assurance (IARD, Vie et réassurance)
- Gestion de patrimoine / intermédiation boursière
- Retraite / Gestion de fonds / Santé
- Asset management

Sanlam Group a pour vision : devenir le Groupe de service financier le plus respecté d'Afrique.

Quant à Sanlam Assurance Mali, créée en 1989 sous le nom de Colina, puis renommée SAHAM Assurance Mali en 2014, la compagnie devient Sanlam Mali en 2021, en restant fidèle à la même vision fondatrice : devenir une référence de l'Assurance dans notre pays.

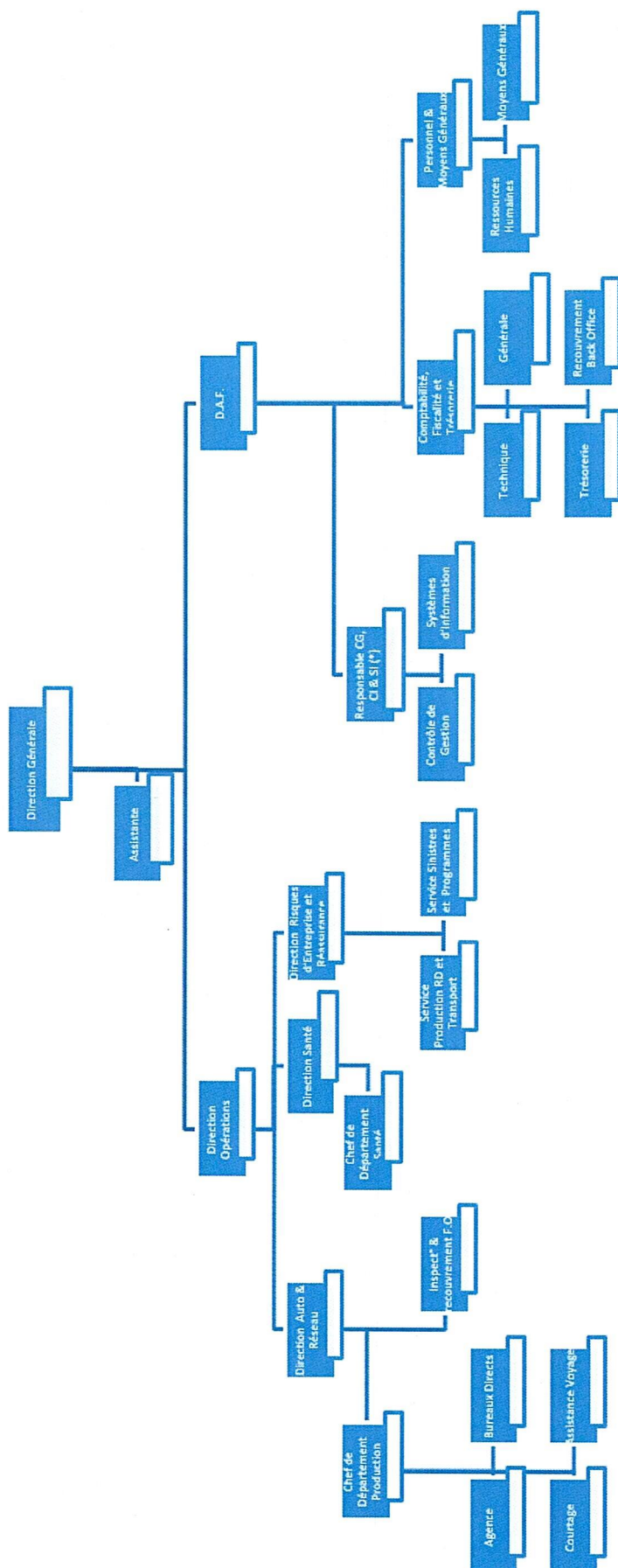
Depuis une quinzaine d'année, le professionnalisme, la rigueur, la solidité financière et surtout la qualité de ses prestations, constituent le socle de son leadership. C'est ainsi que Sanlam Assurance Mali demeure le premier assureur du pays avec un chiffre d'affaires de 14,121 milliards FCFA en 2020.



Section 2 : Organisation de Sanlam Assurance non-vie Assurance Mali

Comme le schématise bien l'organigramme, le dispositif organisationnel de Sanlam Assurance non-vie Mali est hiérarchisé et disposé comme suit :

Une Direction Générale au sommet de l'entreprise, assistée par son secrétariat, s'occupe du management de ladite entreprise. Ensuite viennent deux(2) principales directions, auxquelles sont rattachées – à chacune – d'autres directions et/ou services. La première appelée Direction des Opérations et du Développement coordonne toutes les affaires aussi bien techniques que commerciales, et dirige, à cet effet, trois(3) directions : Direction Auto & Réseau, Direction Santé, Direction Risques d'Entreprise et Réassurance. La seconde est la Direction Administrative et Financière ; elle coordonne toutes les activités relatives aux finances, à la comptabilité, aux ressources humaines ainsi qu'au système d'information. Aucune direction n'est rattachée à cette seconde direction, mais plutôt des services afférents aux activités qu'elle coordonne.



CHAPITRE II : DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE

Section 1 : Analyse du dispositif

Sanlam Assurance non-vie Mali fait un contrôle permanent de ces risques ; pour vérifier cela, nous avons tiré un échantillon, constitué d'une dizaine de risques majeurs, de sa cartographie des risques et vérifié ensuite le contrôle existant pour cet échantillon :

Processus : Souscription

Risque n°1 : Surveillance de portefeuille

Description du risque : la politique de surveillance de portefeuille n'est pas entièrement définie et suivie : risque de conserver dans le portefeuille des polices ou des garanties ou des portefeuilles clients déficitaires.

Contrôle 1 :

Objectif : S'assurer que la surveillance de portefeuille est réalisée efficacement.

Description du contrôle :

- 1) S'assurer que la politique et les règles de surveillance de portefeuille sont formalisées (si oui, joindre le document afférent aux résultats des tests)

En octobre de l'année n :

- 2) Pour chaque branche, sur la base d'un échantillonnage par quotas représentant 10% des polices arrivant à échéance au 31 Décembre de l'année n (en limitant l'échantillon à 40 items).

Vérifier que les polices à risque ont été identifiées selon les critères définis par la surveillance de portefeuille de la filiale, qu'elles ont été analysées et que les recommandations ont été transmises à l'équipe Souscription.

En février de l'année n+1 :

- 3) Vérifier que les recommandations ont bien été mises en application sauf existence d'une dérogation explicite du DG

Fréquence : semestrielle (en octobre de l'année n et en février de l'année n+1)

Support : Extraction logiciel des polices renouvelées + Rapport de la surveillance de portefeuille.

Risque n°2 : Identification des risques/ Réassurance facultative

Description du risque : Non identification des risques devant faire l'objet d'une réassurance facultative (découvert de réassurance)

Contrôle 1

Objectif : S'assurer que le processus de placement des polices en réassurance facultative est maîtrisé.

Description du contrôle :

Sur la base d'un échantillon de 20 polices placées en FAC en T-2 et T-3 :

- 1) A partir du bordereau de réassurance extrait du logiciel de ces polices, vérifier la conformité des saisies :
 - a) au bordereau de cession dûment signé,
 - b) au contrat,
 - c) à la fiche de placement
- 2) S'assurer de l'existence dans le dossier de ces polices :
 - a) Du contrat ou de l'avenant dûment signé par le client et par la compagnie,
 - b) De la fiche de déclaration de risque,
 - c) Du bordereau de cession FAC signé par le réassureur et le Directeur Technique
- 3) Vérifier que les primes ont été reversées au réassureur
- 4) Sur la base des bordereaux de cession, vérifier la conformité des montants reversés aux réassureurs.

Fréquence : semestrielle

Support : extraction des saisies sur le logiciel + bordereau de cession + contrat + fiche de placement + pièces de règlement de quote-part de réassurance

Contrôle 2

Objectif : s'assurer que les capitaux en dépassement de plein font tous l'objet d'une réassurance facultative.

Description du contrôle :

Sur la base des polices souscrites en M-1, identifier l'ensemble des polices dont les capitaux à assurer sont supérieurs à la petite capacité de souscription de la filiale

- 1) S'assurer que les saisies sur le logiciel sont conformes à la classification définie par le traité et les guides de souscription et corriger les écarts si nécessaire.
- 2) S'assurer que les polices en dépassement de plein font l'objet d'une réassurance facultative.

Fréquence : Mensuelle

Support : extraction logiciel + dossiers physiques des polices

Contrôle 3

Objectif : s'assurer que les risques exclus du traité de réassurance sont tous cédés en réassurance facultative.

Description du contrôle :

Obtenir la situation détaillée des polices émises en T-1 avec les activités et identifier celles qui sont exclues par le traité :

- 1) S'assurer que les polices exclues du traité font l'objet d'une cession facultative (bordereau de cession signé et reversement de primes aux réassureurs dans les délais)
- 2) S'assurer que le risque a fait l'objet d'une visite de risque

Fréquence : Trimestrielle

Support : extraction logiciel – traité de réassurance – dossiers physiques des polices

Contrôle 4

Objectif : s'assurer que les couvertures FAC sont renouvelées avant l'échéance des contrats en tacite reconduction.

Description du contrôle :

Identifier l'ensemble des affaires en facultative dont les contrats, faisant l'objet d'une tacite reconduction, arrivent à échéance en M+1.

Vérifier que pour l'ensemble de ces contrats la couverture FAC a bien été renouvelée auprès du réassureur.

Fréquence : Mensuelle

Support : extraction logiciel – dossiers physiques des polices

Risque n°3 : Respect de la politique de souscription et des pouvoirs et habilitations

Description du risque : non-respect de la politique de souscription (définie par le guide de souscription et les différentes notes et procédures du Groupe et les filiales mises ou à mettre en place) ou des pouvoirs et habilitations par les souscripteurs

Contrôle 1

Objectif : s'assurer du respect des règles de souscription

Description du contrôle :

Sur la base d'un échantillon correspondant à 10% des affaires souscrites durant les derniers trois mois (en limitant l'échantillon à 40%) :

- 1) Vérifier le respect des règles d'acceptation du risque, et plus précisément : la conformité aux conditions d'acceptation des risques telles que définies dans la politique de souscription (risques d'accompagnement, risques exclus)
- 2) Vérifier que les propositions sont envoyées avec une mention délimitant l'offre dans le temps
- 3) Vérifier le respect des règles de tarification du risque et plus précisément :
 - a) La prise en compte de l'historique du risque (données statistiques sur sa sinistralité)
 - b) Le respect du tarif en vigueur
 - c) Si le tarif n'est pas respecté, vérifier que les dérogations au tarif sont autorisées en fonction des pouvoirs et habilitations
 - d) La conformité du tarif appliqué aux éléments d'appréciation initialement communiqués et à la facture adressée au client dont copie est conservée dans le dossier physique

Fréquence : Trimestrielle

Support : extraction des saisies sur logiciel + dossiers physiques

Contrôle 2

Objectif : s'assurer du respect des pouvoirs et habilitations mis en place

Description du contrôle :

Préalable : s'assurer de l'existence de pouvoirs et habilitations formalisés et actualisés au sein de la filiale (contrôle annuel)

Sur la base d'un échantillon correspondant à 10% des affaires souscrites durant les trois derniers mois :

- 1) Vérifier le respect des règles de délégation des pouvoirs de souscription intra-filiale
- 2) Vérifier le respect des règles de délégation des pouvoirs de souscription filiale-Groupe dans le cas d'un dépassement de la limite d'engagement maximum de capacité de la filiale telle que définie préalablement par le Groupe. Pour les affaires en hors délégation, s'assurer que la Direction Technique Groupe a été sollicitée et qu'elle y a répondu positivement.

Fréquence : Trimestrielle

Support : Pouvoirs et habilitations formalisés + Lettre de délégation des pouvoirs de souscription de la filiale

Contrôle 3

Objectif : s'assurer que les visites de risque sont réalisées et prises en compte

Description du contrôle :

Sur la base d'un échantillon correspondant à 5% (limité à 40 items) des polices souscrites durant les trois(3) derniers mois relatives aux risques nécessitant une visite de risque (guide de souscription Groupe) :

- 1) S'assurer que la visite de risque a été effectuée (existence d'un rapport de visite de risque faisant foi) à défaut vérifier que la nécessité de réaliser une visite de risque a été mentionnée dans la proposition faite au client
- 2) Vérifier la prise en compte, dans le contrat :
 - a) De la limite contractuelle d'indemnité éventuelle,
 - b) Des différentes recommandations du rapport de visite de risque

- 3) Dans le cas où le risque est accepté malgré la contre-indication formelle du rapport de visite de risque ou du guide de souscription, s'assurer de l'existence d'une dérogation du DG à souscrire un tel risque

Fréquence : Trimestrielle

Support : extraction des saisies sur le logiciel + dossiers physiques (propositions d'assurance, contrats et rapport de visite de risque)

Processus : Administration IRDT (Incendie, Risques Divers, Transport)

Description du risque : Annulation de primes erronées, non exhaustives ou non autorisées par le gestionnaire

Contrôle 1

Objectif : s'assurer que les annulations sont traitées correctement

Description du contrôle :

Préalable : tester les habilitations sur le logiciel pour les annulations des primes sur la base de la liste des primes annulées les trois derniers mois (en limitant l'échantillon à 40 items), vérifier que :

- 1) L'ensemble des documents requis pour passer l'annulation sont transmis par l'intermédiaire au responsable du département :
 - a) Les trois exemplaires du contrat
 - b) La demande d'annulation
 - c) Les attestations délivrées
- 2) Les annulations techniques sont autorisées par le Directeur Technique, les autres annulations par le Directeur du contrôle de Gestion
- 3) Le montant de l'annulation est conforme (montant, police, date...)
- 4) L'annulation est confirmée au client par courrier (avis de résiliation)
- 5) Dans le cas d'une annulation pour prime erronée, la prime correcte est réémise
- 6) Les polices annulées ne sont pas sinistrées
- 7) Dans le cas d'une annulation pour résiliation définitive, s'assurer que le montant de la ristourne a bien été calculé (en tenant compte des éventuels ajustements).

Fréquence : Trimestrielle**Support** : extraction des primes annulées (logiciel)**Contrôle 2****Objectif** : s'assurer que les annulations sont traitées de façon exhaustive**Description du contrôle :**

Sur la base des demandes d'annulations reçues par courrier, courriel ou fax en T-1, vérifier le traitement de l'ensemble des annulations

Fréquence : Trimestrielle**Support** : courrier, courriels et fax**Risque n°5 : Approbation du contrat par le client**

Description du risque : contrats d'assurance en cours mais non signé par le client

Contrôle 1**Description du contrôle :**

Sur la base d'un échantillon de 10% des polices IRDT créées en M-2 (en limitant l'échantillon à 40 items), dont les contrats sont transmis à l'intermédiaire/client, vérifier que :

- 1) Les contrats sont retournés signés
- 2) Les contrats non retournés signés sont relancés

Fréquence : Trimestrielle**Support** : dossiers physiques des polices sélectionnées**Risque n°6 : Gestion des documents de valeur**

Description du contrôle : gestion inefficace des attestations d'assurance : suivi du stock de la compagnie et des intermédiaires, sécurité du stockage, détournement des attestations par des employés/intermédiaires,...)

Contrôle 1

Objectif : s'assurer que le circuit d'approvisionnement de la compagnie en attestations automobiles est sécurisé.

Description du contrôle :

Préalable : sécuriser l'archivage des documents de valeur et définir la liste des personnes habilitées à en gérer le stock

- 1) A partir de la dernière livraison reçue de la fédération, vérifier la conformité des attestations reçues :
 - a) Au bon de commande adressé à la fédération,
 - b) Au bon de livraison reçu de la fédération,
 - c) A la facture pro forma reçue de la fédération
- 2) Sur la base du bon de livraison reçu de la fédération, vérifier la séquentialité des numéros d'attestations pour s'assurer de l'inexistence de saut ou de doublon éventuels
- 3) S'assurer de l'unicité des numéros d'attestations de la dernière livraison en la comparant à la séquentialité des livraisons antérieures (livraisons des 3 dernières années)
- 4) Sur la base du bon de livraison reçu de la fédération, vérifier la conformité de la saisie des attestations sur le logiciel (quantité et n° de série)

Fréquence : Semestrielle

Support : extraction des saisies sur logiciel + pièces justificatives de la dernière livraison

Contrôle 2

Objectif : s'assurer que la gestion de stock des attestations automobile chez les intermédiaires est sécurisée

Description du contrôle : Sur la base d'un échantillon de 5 intermédiaires (courtiers/ agent/ apporteur d'affaires) et de leur dernière livraison en attestations automobile :

- 1) S'assurer de la justification de la quantité d'attestations octroyées
- 2) S'assurer que les attestations livrées sont correctement affectées aux intermédiaires sur le logiciel
- 3) S'assurer que les attestations annulées/ désadhésion (en cas de retrait des flottes Automobile) sont retournées à la compagnie dans la production du mois correspondant ou au plus tard en M+1

- 4) Vérifier que les attestations non consommées datant de plus de trois mois font l'objet d'une justification de la part de l'intermédiaire
- 5) Vérifier que les attestations consommées ont bien été émises
- 6) Vérifier que la personne qui livre les attestations aux intermédiaires est différente de celle qui renseigne les plages d'attestations sur le logiciel
- 7) Contrôler l'existence d'un accusé de réception signé de la part de l'intermédiaire.

Fréquence : Trimestrielle

Support : extraction de la dernière livraison en attestations automobile

Risque n°7 : Détection de fraudes externes

Description du risque : déclaration de sinistre frauduleuse et absence de dispositif de détection de fraudes (fraude de l'assuré ou de l'auxiliaire)

Contrôle 1

Objectif : s'assurer que les règlements effectués sont dus

Description du contrôle : sur la base d'un échantillon représentant 1% des dossiers réglés en M-1 (en limitant l'échantillon à 40 items), faire une revue détaillée des dossiers et vérifier :

- 1) Si l'adhérent concerné fait partie des adhérents flagués pour fraude et s'assurer qu'il a fait l'objet de contrôle renforcé le cas échéant
- 2) La conformité des pièces justificatives et visa du médecin conseil (distinguer entre le tiers payant et les dossiers en remboursement direct)

Fréquence : Mensuelle

Support : dossiers Maladie

Contrôle 2

Objectif : s'assurer qu'aucun règlement n'est effectué sur les polices résiliées ou suspendues

Description du contrôle : sur la base des polices résiliées/suspendues au cours des 3 derniers mois :

- 1) Vérifier que les polices sont effectivement bloquées sur l'application de gestion des suspensions/résiliations

- 2) Vérifier s'il y a possibilité d'ouvrir un sinistre sur la police concernée
- 3) Vérifier, pour les polices suspendues, qu'il n'y a pas eu de règlement durant la période de suspension. Si oui, vérifier que le règlement a bien été autorisé

Fréquence : Trimestrielle

Support : application de gestion des suspensions/résiliations

Contrôle 3

Objectif : s'assurer que les fraudes de l'assuré sont détectées par la compagnie

Description du contrôle :

- 1) Sur la base des données de sinistralité, s'assurer que les contrats déficitaires (S/P > 75%) ont tous été identifiés
- 2) Sur la base d'un échantillon représentant 10% des contrats déficitaires (limité à 40 items)
 - a) S'assurer que des comités de suivi (comités regroupant les représentants de notre filiale, du souscripteur, de l'intermédiaire et du gestionnaire TPA le cas échéant) sont tenus
 - b) Vérifier que les assurés qui ont le coût moyen par dossier et la fréquence les plus élevés sont identifiés
 - c) Vérifier que les contrats déficitaires ont fait l'objet d'une action de la part de la compagnie (majoration de primes, révision des garanties ou résiliation du contrat)

Fréquence : Trimestrielle

Support : extraction logiciel/ SI santé & contrats santé

Contrôle 4

Objectif : s'assurer que les fraudes de l'auxiliaire sont détectées par la Compagnie

Description du contrôle : sur la base du suivi de la sinistralité réalisé par le département Maladie :

- 1) S'assurer que le suivi des dépenses par prestataire est réalisé correctement
- 2) Vérifier que les gros prescripteurs sont identifiés sur la base du coût moyen par auxiliaire par dossier

- 3) S'assurer que des actions sont décidées quant à la poursuite ou non de la collaboration avec les prestataires impactant lourdement la sinistralité du portefeuille

Fréquence : Trimestrielle

Support : extraction de l'application de gestion des suspensions/résiliations.

Contrôle 5

Objectif : s'assurer que les incorporations/ radiations des adhérents sont correctement traitées

Description du contrôle : sur la base du courrier reçu en M-1 concernant les incorporations/radiations des adhérents (en limitant l'échantillon à 20 incorporations et 20 radiations), s'assurer que : le rapprochement entre la liste des personnes à incorporer/radier, les cartes tiers payant à éditer / détruire et l'incorporation/retrait des personnes concernées de la base de l'application de gestion des suspensions/résiliation est réalisé systématiquement

Fréquence : Mensuelle

Support : Base application gestion suspensions/résiliation

Risque n°8 : Inventaire des réserves

Description du risque : l'évaluation des réserves n'est pas réalisée de façon régulière et exhaustive

Contrôle 1

Objectif : s'assurer que les réserves d'ouverture sont correctement évaluées

Description du contrôle : sur la base de 20% des sinistres ouverts en M-1, en limitant le nombre de sinistres à 40 (20 en Automobile et 20 en IRDT) :

- 1) Vérifier que l'ouverture des sinistres respecte bien un barème d'ouverture forfaitaire tel qu'il a été défini pour chacune des garanties se rapportant aux branches de masse (si le barème d'ouverture est basé sur de nouveaux éléments et non sur le barème forfaitaire, se reporter directement à l'étape d'après)
- 2) Dans le cas contraire, analyser la justification de la provision pour sinistre à payer
- 3) S'assurer que l'évaluation mentionnée sur la cote du dossier est identique à celle de la provision pour sinistre à payer

Fréquence : Mensuelle

Support : extraction du logiciel des dossiers sinistre ouverts en M-1

Contrôle 2

Objectif : s'assurer que les réserves sont mises à jour en fonction des éléments reçus

Description du contrôle :

- 1) Sur la base du comparatif des réserves M-2 et M, sélectionner 5% des sinistres avec variation de réserve non nulle en limitant l'échantillon à 40 items.

S'assurer que toute variation des réserves se justifie par des éléments probants (exemple : décision judiciaire, jugement de première instance, arrêt, rapports d'expertise, quittance de règlement)

- 2) A partir des réserves M, identifier les sinistres dont les évaluations n'ont pas connu de variation depuis un an. Sélectionner 20% des sinistres en limitant l'échantillon à 40 items et examiner les motivations.
- 3) Obtenir les confirmations des avocats et s'assurer que les sinistres sur lesquels la compagnie a été condamnée ont été évalués à due concurrence
- 4) Identifier et analyser les sinistres avec :
 - a) Réserve nulle : sélectionner 20% des sinistres et limiter l'échantillon à 40 items
 - b) Réserve négative : sélectionner l'ensemble des sinistres présentant une réserve négative

Fréquence : Trimestrielle

Support : Dossiers physiques – Tableau des dossiers sinistres (exclure les nouvelles ouvertures traitées au contrôle)

Contrôle 3

Objectif : s'assurer que la clôture des dossiers sinistres, caractérisés par le statut « clôturé », est justifiée

Description du contrôle : sur la base de 20% des dossiers sinistres identifiés comme clôturés dans le système en M-1, en limitant l'échantillon à 40 items, s'assurer que :

- 1) La clôture est justifiée (par les prescriptions, rapports d'expertise, quittance de règlement, absence de procédures judiciaires)

- 2) Il n'y a pas de réserve résiduelle (recours)
- 3) La réouverture des dossiers clôturés fait bien l'objet d'une justification

Fréquence : Mensuelle

Support : dossiers physiques – la liste des dossiers sinistres clôturés

Risque n°9 : Interfaces systèmes de gestion / comptabilité

Description du risque : le rapprochement des états de gestion et postes de la balance générale révèlent des écarts

Contrôle 1

Objectif : s'assurer que l'état du chiffre d'affaires est exhaustif, réel et bien comptabilisé (bon compte, bon montant)

Description du contrôle

- 1) Obtenir le chiffre d'affaires détaillé et faire les contrôles suivants : sélectionner 25 polices par branche :
 - a) S'assurer de l'existence d'un contrat d'assurance signé par le souscripteur,
 - b) S'assurer que les émissions négatives sont justifiées (annulation, ristourne)
- 2) Rapprocher le chiffre d'affaires de l'état de gestion du logiciel et le chiffre d'affaires de la balance générale et analyser les écarts et analyser les écart et déceler les anomalies

Fréquence : Trimestrielle

Support : extraction par le logiciel du chiffre d'affaire + balance générale

Contrôle 2

Objectif : s'assurer que les états de commissions sont exhaustifs, réels et bien comptabilisés (bon compte, bon montant)

Description du contrôle : rapprocher les commissions de l'état de gestion du logiciel et celles de la balance générale, analyser les écarts et déceler les anomalies

Fréquence : Trimestrielle

Support : extraction des commissions par le logiciel + balance générale

Contrôle 3

Objectif : s'assurer que les états sinistres sont exhaustifs, réels et bien comptabilisés (bon montant, bon compte)

Description du contrôle :

- 1) Sélectionner 25 sinistres réglés et s'assurer que le montant mentionné sur la quittance de règlement est conforme au montant saisi dans le logiciel. Rapprocher l'état des sinistres payés avec la balance générale et analyser les écarts
- 2) Sélectionner 25 des sinistres à payer (SAP) et s'assurer que l'évaluation logiciel est justifiée (rapport d'expertise, barème d'évaluation préliminaire, autre document). Rapprocher l'état des SAP avec la balance générale et analyser les écarts
- 3) Sélectionner 25 recours à encaisser et vérifier l'existence d'une mise en cause chiffrée. Rapprocher l'état des recours encaissés avec la balance générale et analyser les écarts
- 4) Sélectionner 25 recours encaissés et vérifier que le montant recouvré est identique au montant logiciel. Rapprocher l'état des recours encaissés avec la balance générale et analyser les écarts.

Fréquence : Trimestrielle

Support : extraction logiciel des sinistres + balance générale

Contrôle 4

Objectif : s'assurer de l'exhaustivité, de la réalité et de la correcte comptabilisation des primes cédées et commissions reçues des réassureurs

Description du contrôle : sur la base de 25 transactions sélectionnées sur le bordereau de cession de primes du trimestre T-1 :

- 1) S'assurer que la nature de l'activité du risque, les capitaux, le SMP, la LCI sont correctement saisis dans le logiciel
- 2) Rapprocher le bordereau de cession en réassurance (avec les primes cédées et les commissions reçues des réassureurs) avec la comptabilité. Analyser les éventuels écarts

Fréquence : Trimestrielle

Support : bordereau de cession + balance générale

Contrôle 5

Objectif : s'assurer de l'exhaustivité, de la réalité et de la correcte comptabilisation des sinistres cédés en réassurance (cas des EDP et des FAC)

Description du contrôle : sur la base du traité, identifier les branches concernées par l'EDP et obtenir la situation détaillée des sinistres cédés en réassurance

- 1) Sélectionner 25 transactions et s'assurer que les sinistres ont été cédés conformément à la répartition de la cession de prime
- 2) Pour les sinistres dont les polices ont été cédées en EDP et en FAC, s'assurer que les bordereaux de cession de sinistres ont été communiqués aux réassureurs
- 3) Vérifier que la part du réassureur dans le sinistre a été récupérée par la compagnie
- 4) Rapprocher la situation détaillée des sinistres cédés (EDP et FAC) avec l'état des sinistres cédés comptabilisés et analyser les éventuels écarts et conclure

Fréquence : Trimestrielle

Support : Etat des sinistres cédés + balance générale

Contrôle 6

Objectif : s'assurer de l'exhaustivité, de la réalité et de la correcte comptabilisation des sinistres cédés en XS

Description du contrôle : sur la base du traité, identifier les branches concernées par les excédents de sinistres et obtenir la situation détaillée des sinistres en XS.

- 1) Sélectionner 25 sinistres (réglés et SAP) dont les montants sont supérieurs à la priorité et s'assurer que les sinistres ont été cédés conformément au traité
- 2) S'assurer que les cessions ont été cédées comptabilisées en rapprochant l'état comptable des sinistres cédés en XS avec l'état de gestion des sinistres en XS.
Analyser les éventuels écarts et conclure

Fréquence : Trimestrielle

Support : Etat des sinistres cédés + balance générale

Risque n°10 : Taux de commission des intermédiaires

Description du risque : les taux de commission des intermédiaires sont mal paramétrés dans le système d'information ou ne respect ou ne respectent pas la réglementation en vigueur.

Contrôle 1

Objectif : s'assurer que les taux de commission sont correctement paramétrés dans le logiciel et qu'ils ne dépassent pas les taux plafonds fixés par la Direction des Assurances

Description du contrôle :

- 1) Obtenir pour l'ensemble des intermédiaires les taux de commission saisis dans le logiciel et s'assurer qu'ils sont conformes aux taux mentionnés dans les conventions de collaborations
- 2) S'assurer que les taux appliqués sont dans la limite des plafonds réglementaires
- 3) Sur la base de la production du mois M, refaire les calculs des commissions pour l'ensemble des intermédiaires et les comparer aux commissions éditées du logiciel pour s'assurer de leur conformité

Fréquence : Trimestrielle

Support : extraction logiciel des commissions et de la production du mois M + document « Plafond des commissions » de la DNA

Section 2 : Recommandations

Nos axes recommandations porteront sur l'intégration des fonctions d'audit interne et de risk management, et le renforcement de la communication interne dans l'entreprise :

- **Audit interne**

Les avantages de la mise en place d'une fonction d'audit interne dans une entreprise sont entre autres :

- Application des instructions de la Direction Générale,
- Respect des injonctions de la tutelle,
- L'amélioration des performances,
- Sauvegarde des actifs de l'entreprise,

- Maîtrise de l'entreprise
- Fiabilité de l'information.

En définitive, l'audit interne a pour finalité de protéger l'entreprise contre les risques d'erreur, de fraude, de perte, de gaspillage et d'inefficacité.

Les critères rationnels de création d'une structure d'audit interne sont entre autres :

- La décentralisation : en raison de l'implantation de l'entreprise dans les différentes circonscriptions, peut entraîner des asymétries d'information entre les centres de profit et le siège, ce qui rend l'audit interne indispensable pour s'assurer – à travers des déplacements fréquents- que les premiers comprennent et appliquent correctement les directives du second.
- La qualification du personnel : avec l'évolution de l'entreprise, certains collaborateurs auront besoin à un moment donné d'adapter leur qualification aux nouveaux objectifs de l'entreprise. Ce besoin peut se manifester par la multiplication des erreurs dans les procédures. Ainsi l'auditeur interne, en constatant ces dysfonctionnements, oriente ses axes de recommandations sur la formation aux procédures à suivre et explique aux services audités les erreurs d'adaptation décelées.

Sanlam Assurance non-vie Mali répond à ces critères énumérés ci-dessus.

- **Risk management**

Dans la plupart des grandes entreprises, l'on retrouve un risk manager. Par contre les PME et PMI font recours aux services d'un consultant en risk management. Cet engouement pour le risk manager résulte de son apport considérable dans la gestion d'une entreprise. En effet, nombreux sont les avantages inhérents à cette fonction :

- Prévention des sinistres,
- Allègement des conséquences néfastes des sinistres,
- Tranquillité d'esprit

- **Communication interne**

Un constat chez Sanlam Assurance non-vie Mali, c'est la faille décelée au niveau de la communication interne. En effet, le personnel dans leur grande majorité n'ont pas connaissance des codes de conduite comme : le règlement intérieur, le code d'éthique et de déontologie. Or la méconnaissance de règles expose les collaborateurs à les violer sans le

savoir, du coup aux probables sanctions de la hiérarchie. Par conséquent la communication sur ces règles s'impose. En outre, dans tout lieu de socialisation, notamment dans les entreprises, un climat convivial est conditionné à la définition et à la transmission des règles de conduite à tous les membres afin que chacun s'y conforme.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre analyse, nous sommes arrivés à la conclusion que le contrôle interne couvre effectivement les risques majeurs internes et externes identifiés chez Sanlam Assurance non-vie Mali. En effet, l'échantillon de risques majeurs ayant fait l'objet de notre analyse, est contrôlé régulièrement. Cependant nous avons procédé – en guise de recommandations – à des propositions d'amélioration ou de correction du dispositif de contrôle interne de ladite entreprise. Il s'agit plus précisément d'intégrer des fonctions de risk management et d'audit interne dans l'organigramme de l'entreprise. La première aura pour rôle de diagnostiquer, traiter et contrôler l'ensemble de vulnérabilités de l'entreprise tandis que la seconde s'assurera que le dispositif de contrôle interne est adapté et efficient en veillant à ce que les procédures de contrôle interne soient définies, pertinentes en répondant aux risques de la tâche ou de l'activité, appliquées, et que les anomalies relevées fassent l'objet d'une remontée de l'information et donnent lieu à des actions correctrices.

Nous avons également recommandé une communication interne effective notamment sur les règles régissant le fonctionnement interne de l'entreprise : règlement intérieur, code d'éthique et de déontologie pour la cohésion en interne.

La mise en œuvre de ces recommandations contribuera grandement, pour Sanlam Assurance non-vie Mali, à conserver sa position de leader sur le marché malien des assurances ; ce qui s'inscrit dans la vision du Groupe Sanlam Group : « Devenir le Groupe de service financier le plus respecté d'Afrique. »

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES

- ❖ PIGE Benoit, « Audit et contrôle interne », 4^e édition
- ❖ LOUISOT Jean Paul, « La gestion des risques dans les organisations applicable aux entreprise, aux collectivités et aux établissements de santé », 2004
- ❖ ALAZARD Claude, SÉPARI Sabine, « DCG 11, Contrôle de gestion, MANUEL ET APPLICATION », 2^{ème} édition, Paris 2010

COURS, SEMINAIRES, RAPPORTS :

- ❖ NOUKELA Emmanuel, « Cours d'audit et contrôle internes des entreprises d'assurance » MPA 1^{ère} promotion 2020-2022
- ❖ Séminaire IIA-FANAF, « le Contrôle de gestion et l'audit interne dans les compagnies d'assurances », Décembre 2007
- ❖ ADECHI Maéssarath Adétôla Adoukè, « risk management, outil de résilience pour les compagnies d'assurance non-vie de la zone CIMA : cas de l'africaine des assurances du Benin », DESS-A, 9^{ème} promotion

ARTICLES

- ❖ BONED Olivier, « Gouvernance et contrôle interne à l'aune de solvabilité II : Les nouvelles responsabilités des administrateurs de mutuelles françaises », Recma, Mai 2009
- ❖ IFA, IFACI, « Le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise », Paris, Avril 2009

WEBOGRAPHIE

- ❖ www.memoireonline.com
- ❖ www.fanaf.org
- ❖ [Googlescholar.com](https://scholar.google.com)



ANNEXES

Annexe 1: Evolution des primes émises en assurances non vie par marché-zone CIMA (en millions de FCFA)

Tableau n° 2 : Evolution des primes émises en assurances non vie par marché-zone CIMA (en millions de F CFA)									
Marché	2018		Evolution 2018/2017	2019		Evolution 2019/2018	2020		Evolution 2020/2019
	Montant	Part de marché		Montant	Part de marché		Montant	Part de marché	
Bénin	36 644	4,6%	12,3%	37 021	4,3%	1,0%	36 522	4,1%	-1,3%
Burkina	49 133	6,2%	7,0%	54 257	6,3%	10,4%	61 832	7,0%	14,0%
Cameroun	142 781	18,0%	5,3%	141 176	16,5%	-1,1%	140 766	15,9%	-0,3%
Centrafrique	5 084	0,6%	9,6%	5 435	0,6%	6,9%	5 778	0,7%	6,3%
Congo	53 764	6,8%	-3,0%	55 786	6,5%	3,8%	53 352	6,0%	-4,4%
Côte d'Ivoire	204 416	25,7%	11,2%	225 287	26,3%	10,2%	229 379	25,9%	1,8%
Gabon	76 914	9,7%	0,3%	80 448	9,4%	4,6%	81 675	9,2%	1,5%
Guinée Bissau	-	-	-	1 334	0,2%	-	1 067	0,1%	-20,0%
Guinée Equatoriale	7 398	0,9%	-37,8%	18 267	2,1%	146,9%	19 842	2,2%	8,6%
Mali	37 760	4,7%	2,2%	40 691	4,7%	7,8%	42 194	4,8%	3,7%
Niger	24 371	3,1%	7,9%	27 412	3,2%	12,5%	28 635	3,2%	4,5%
Sénégal	113 569	14,3%	8,6%	125 917	14,7%	10,9%	133 229	15,1%	5,8%
Tchad	11 413	1,4%	1,1%	12 516	1,5%	9,7%	12 580	1,4%	0,5%
Togo	31 876	4,0%	-6,5%	32 255	3,8%	1,2%	38 041	4,3%	17,9%
CEMAC	297 354	37,4%	0,7%	313 629	36,6%	5,5%	313 992	35,5%	0,1%
UEMOA	497 769	62,6%	8,1%	544 174	63,4%	9,3%	570 898	64,5%	4,9%
CIMA	795 123	100,0%	5,2%	857 803	100,0%	7,9%	884 891	100,0%	3,2%

Source : rapport Annuel de la CIMA

Annexe 2: Evolution de la marge constituée, assurances non-vie CIMA (en millions de FCFA)

Tableau n° 71 : Evolution de la marge constituée en assurances non vie-zone CIMA (en millions de FCFA)									
ELEMENTS CONSTITUTIFS (art 337-1)	2018		2019		Evolution 2019/2018	2020		Evolution 2020/2019	
	Montant	% Fonds propres	Montant	% Fonds propres		Montant	% Fonds propres		
Capital social versé et fonds d'établissement constitué	286 761	82,0%	379 314	83,5%	32,3%	412 330	83,6%	8,7%	
La moitié de la fraction non versée du capital ou de la part restant à rembourser pour fond d'établissement	6 735	1,9%	8 596	1,9%	27,6%	5 653	1,1%	-34,2%	
Emprunt pour fonds social complémentaires ou libres	2 034	0,6%	2 034	0,4%	0,0%	2 034	0,4%	0,0%	
Réserves réglementaires ou libres	105 297	30,1%	116 329	25,6%	-3,9%	120 825	24,5%	3,9%	
Report à nouveau	-50 948	-14,6%	-51 991	-11,4%	-2,0%	-47 905	-9,7%	-7,9%	
FONDS PROPRES	349 879	100,0%	454 282	100,0%	29,8%	492 937	100,0%	8,5%	
Amortissement restant à réaliser sur frais d'établissements & de développement	2 523	0,7%	4 224	0,9%	67,4%	4 064	0,8%	-3,8%	
Amortissement restant à réaliser sur immobilisations incorporelles	11 287	3,2%	14 373	3,2%	27,3%	14 017	2,8%	-2,5%	
MARGE CONSTITUEE EN ASSURANCES NON VIE	336 069	96,1%	435 686	95,9%	29,6%	474 855	96,3%	9,0%	

Source : rapport Annuel de la CIMA

Annexe 3: Les commissions payées

SOCIETES	2018			2019			2020		
	commissions payées	% de primes	Evolution	commissions payées	% de primes	Evolution	commissions payées	% de primes	Evolution
ASS. BLEUES	614 000 000	10,36%	-5,68%	569 717 497	11,93%	-7,21%	564 157 843	12,48%	-0,98%
SABU NYUMAN	870 000 000	14,68%	25,36%	879 273 328	18,80%	1,07%	802 414 606	18,24%	-8,74%
LAFIA	863 000 000	14,57%	21,55%	929 653 430	20,77%	7,72%	817 137 824	19,34%	-12,10%
SANLAM	1 138 000 000	19,21%	9,21%	1 146 526 632	10,25%	0,75%	1 176 674 188	8,33%	2,63%
NALLIAS	620 000 000	10,46%	-0,48%	388 364 509	14,75%	-37,36%	335 966 827	14,93%	-13,49%
NSIA_IARD	87 000 000	1,47%	-70,81%	173 310 386	11,78%	99,21%	317 230 676	15,09%	83,04%
ALLIANZ	915 000 000	15,44%	20,65%						
SUNU	366 000 000	6,18%	21,19%	1 176 911 193	16,49%	221,56%	951 951 010	15,21%	-19,11%
AAML	452 000 000	7,63%	68,03%	625 388 092	19,00%	38,36%	788 062 790	18,27%	26,01%
TOTAL	5 925 000 000	100%	8,96%	5 889 145 067	14,85%	-0,61%	5 753 595 764	13,64%	-2,30%

Source : Rapport annuel du marché de l'Assurance – exercice 2020 Mali

Annexe 4: Les branches d'activités en assurance non-vie

CATEGORIES	2018			2019			2020		
	Primes émises	part de marché	évolution	Primes émises	part de marché	évolution	Primes émises	part de marché	évolution
Automobiles	14 869 000 000	39,38%	-1,48%	15 523 000 000	39,14%	4,40%	15 192 385 973	36,01%	-2,13%
Incendie	7 662 000 000	20,29%	19,94%	8 160 000 000	20,58%	6,50%	8 845 718 636	20,96%	8,40%
Transports	4 817 000 000	12,76%	-3,43%	4 696 000 000	11,84%	-2,51%	4 743 597 275	11,24%	1,01%
AC&M	6 865 000 000	18,18%	18,98%	8 081 000 000	20,38%	17,71%	8 782 342 278	20,81%	8,68%
RC générale	1 287 000 000	3,41%	-13,10%	1 374 000 000	3,46%	6,76%	1 585 284 139	3,76%	15,38%
ARD	1 914 000 000	5,07%	-28,64%	1 447 000 000	3,65%	-24,40%	2 550 756 427	6,05%	76,28%
AD	348 000 000	0,92%	-32,03%	376 000 000	0,95%	8,05%	493 672 491	1,17%	31,30%
TOTAL	37 762 000 000	100,00%	2,30%	39 657 000 000	100,00%	5,02%	42 193 757 219	100,00%	6,40%

Source : Rapport annuel du marché de l'Assurance – exercice 2020 Mali

TABLE DE MATIERES

SOMMAIRE	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES ANNEXES	vi
RESUME.....	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : GENERALITE SUR LE CONTROLE INTERNE.....	4
CHAPITRE I : GENERALITE SUR LE CONTROLE INTERNE.....	5
Section 1 : Définition et objectifs du concept	5
Paragraphe 1 : Définition.....	5
Paragraphe 2 : Objectifs	6
A : Objectif opérationnel : Efficacité et efficience des opérations.....	6
C : Objectif de conformité : la maîtrise des risques de non-conformité	7
Section 2 : Méthodologie du contrôle interne	7
1 ^{ère} étape : Définition du périmètre du contrôle interne.....	7
2 ^{ème} étape : Identification des activités réalisées	8
3 ^{ème} étape : Identification des risques.....	8
4 ^{ème} étape : identification des contrôles existants.....	8
5 ^{ème} étape : Evaluation des risques	8
6 ^{ème} étape : Traitement des risques	9
7 ^{ème} étape : Description des moyens de maîtrise	10
8 ^{ème} étape : Identification des contrôles-clés et description des surveillances	11
9 ^{ème} étape : communication et formation des collaborateurs.....	11
10 ^{ème} étape : Gestion du CI dans le temps	11
CHAPITRE II : LES NORMES ET LES LIMITES DU CONTROLE INTERNE	15
Section 1 : les normes	15
Paragraphe 1 : Objectifs	15
1) Composantes et principes:	15
Section 2 : les limites.....	17

SECONDE PARTIE : DIAGNOSTIC DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DE SANLAM ASSURANCE NON-VIE MALI	19
CHAPITRE I : PRESENTATION DE SANLAMASSURANCE NON-VIE MALI.....	20
Section 1 : Historique	20
Section 2 : Organisation de Sanlam Assurance non-vie Assurance Mali.....	22
CHAPITRE II : DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE	24
Section 1 : Analyse du dispositif.....	24
Section 2 : Recommandations.....	39
CONCLUSION GENERALE	42
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	43
ANNEXES.....	44
TABLE DE MATIERES	49