

CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCE (CIMA)

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA)



BP 1575 YAOUNDE-TEL: (+237)22207152 - Fax :(+237) 22 20 71 51

E-mail: iaa@cameroun.com

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

Yaoundé / Cameroun



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU DIPLOME
DE MASTER PROFESSIONNEL EN ASSURANCE (MP-A)
SPECIALITE : RISK MANAGEMENT ET CONTROLE
DES ENTREPRISES D'ASSURANCE**

SUJET :

**EVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT DE CONTROLE
INTERNE D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE :
CAS DE NSIA ASSURANCES CONGO**



Rédigé et soutenu par :

M. MOUKAMBA Cédric Willem

MPA ,1ere promotion (2020-2022)

Sous la supervision de :

M. MBOUALA Richard Fiacre

Chef du département audit interne
de NSIA Assurances Congo

(Novembre 2022)

REMERCIEMENTS

Ce travail est l'aboutissement d'un effort auquel ont contribué de nombreuses personnes, à qui, nous ne manquerons pas d'exprimer toute notre profonde gratitude. Nous tenons à remercier particulièrement :

- M. KOUASSI-ELLAH Joël, directeur général de NSIA Congo, pour nous avoir permis de passer le stage dans sa structure ;
- M. MBOUALA Richard Fiacre, chef du département audit interne de NSIA Congo, pour la qualité de son suivi durant le stage ;
- M. NDOLO Serge, responsable production à l'ARC (Bureau direct Pointe-Noire), pour ses assistances multiples pendant la rédaction de ce mémoire ;
- Le corps administratif et le corps professoral de l'Institut International des Assurances, pour leurs investissements et orientations durant ces deux ans de formation ;
- Nos aînés à l'Institut International des Assurances, particulièrement M. BASSEHA Laugh et M. NOMBO Grâce, pour leur soutien ;
- Mon père M. MOUKAMBA Brice Edmond ainsi que ma mère Mme LIPONDO Sylvie Edith pour leur soutien indéfectible et leur sacrifice dont ils font preuve à mon égard ;

Que tous ceux qui ont contribué sous une forme ou une autre à la réalisation de ce travail, mais dont les noms n'ont pas été cités, y trouvent également l'expression de notre sincère reconnaissance.

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AMF	Autorité des Marchés Financiers
ARC	Assurances et Réassurances du Congo
C.A.	Conseil d'Administration
CIMA	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
COCO	Criteria of Control
CODIR	Comité de Direction
COSO	Committee of Sponsoring Organizations
CRCA	Commission Régionale de Contrôle des Assurances
FANAF	Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africain
FERMA	Federation of European Risk Management Associations
IAIS	International Associations of Insurance Supervisors
IARD	Incendie, Automobile, Responsabilité Civile et Risques Divers
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
IIA	Institute of Internal Auditors
MPA	Master Professionnel des Assurances
NSIA	Nouvelle Société Interafricaine des Assurances
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
RH	Ressources Humaines
USA	Etats-Unis d'Amérique

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 : Synthèse des résultats.....	43
Figure 1 : Objectifs de contrôle interne.....	12
Figure 2 : Pyramide COSO	15
Figure 3 : Les trois lignes de défenses	18
Figure 5 : Représentation des résultats.....	43

RESUME

Ce présent mémoire portant sur « l'évaluation de l'environnement de contrôle interne d'une compagnie d'assurance : Cas DE NSIA Congo », comportant deux (2) parties dont l'une traite du cadre théorique et l'autre du cadre empirique de l'étude, s'est fixé trois (3) objectifs principaux à savoir :

- évaluer l'environnement de contrôle de NSIA ;
- déceler les atouts et les faiblesses (ou défaillances) de cet environnement ;
- montrer l'apport de cet environnement dans l'atteinte des objectifs de contrôle interne.

Il a cherché à vérifier deux (2) hypothèses :

- l'environnement de contrôle interne de NSIA Assurances Congo, bien quel soit bon, présente quelques faiblesses dans ses composantes ;
- l'optimisation de cet environnement passe par l'amélioration des composantes dont le taux des réponses affirmatives n'atteint pas 100%.

Notre méthodologie a consisté, d'abord à faire un rapprochement entre l'environnement de contrôle de NSIA et les principes évoqués par le référentiel COSO relatifs audit environnement. Ensuite, l'évaluation de cet environnement, s'est faite sur la base d'un seul indicateur notamment le taux moyen des réponses affirmatives, ce qui nous a permis de savoir si de manière globale l'environnement de contrôle interne est bon ou mauvais.

Au terme de notre étude, il ressort globalement une bonne appréciation de l'environnement de contrôle interne de NSIA, car le taux moyen des réponses positives est de 75 %. Pris individuellement, il y a tout de même des améliorations à apporter dans les quatre (4) composantes suivantes : intégrité et valeurs éthiques, structure organisationnelle, pratiques et politiques RH et compétence du personnel. Par ailleurs, les trois (3) autres composantes, atteignant 100% des réponses positives, sont autant d'atout pour NSIA.

Au regard de ses résultats, l'hypothèse retenue pour cette étude est bien vérifiée.

Cependant, il est nécessaire pour NSIA Assurances, dont le référentiel est conforme à celui du COSO, d'instaurer une véritable politique des gestions des ressources humaines et de communication interne pour optimiser son environnement de contrôle.

ABSTRACT

This dissertation on the "Evaluation of the internal control environment of an insurance company: the case of NSIA Congo", comprising two (2) parts, one of which deals with the theoretical framework and the other with the empirical framework of the study, has set itself three (3) main objectives, namely

- to assess the control environment of NSIA ;
- to identify the strengths and weaknesses (or failures) of this environment ;
- to show the contribution of this environment to the achievement of internal control objectives.

It sought to verify two (2) hypotheses:

- the internal control environment of NSIA Assurances Congo, although good, presents some weaknesses in its components;
- the optimisation of this environment requires the improvement of the components for which the rate of affirmative answers does not reach 100%.

Our methodology consisted, firstly, in comparing NSIA's control environment with the principles set out in the COSO framework relating to the audit environment. Then, the evaluation of this environment was done on the basis of a single indicator, namely the average rate of affirmative responses, which allowed us to determine whether the internal control environment is good or bad overall.

At the end of our study, we found that NSIA's internal control environment was generally well assessed, as the rate of positive responses was 75%. Taken individually, there is still room for improvement in the following four (4) components: integrity and ethical values, organisational structure, HR practices and policies and staff competence. On the other hand, the three (3) other components, reaching 100% of positive responses, are all assets for NSIA.

In view of the results, the hypothesis retained for this study is well verified.

However, it is necessary for NSIA Assurances, whose reference framework is in line with that of the COSO, to establish a real policy of human resources management and internal communication to optimise its control environment.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	i
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS	ii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iii
RESUME	iv
ABSTRACT	v
SOMMAIRE	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	4
CHAPITRE I : GENERALITES SUR LES ACTIVITES D'ASSURANCE ET LE CONTROLE INTERNE	1
Section 1 : Généralités sur les activités d'assurance.....	1
Section 2 : Généralités sur le contrôle interne.....	10
CHAPITRE II : la gestion de l'environnement de contrôle interne dans une compagnie d'assurance	6
Section 1 : Organisation et principaux acteurs du contrôle interne dans une compagnie d'assurance	6
Section 2 : L'environnement de contrôle interne d'une compagnie d'assurance	21
DEUXIEME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE	27
CHAPITRE I : PRESENTATION DE NSIA ASSURANCES CONGO	18
Section I : Missions, valeurs et produits de NSIA Assurances	18
Section II : Organisation et fonctionnement de NSIA Assurances	30
CHAPITRE II : EVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT DE CONTROLE INTERNE DE NSIA	35
Section 1 : Présentation de l'environnement de contrôle interne de NSIA.....	35
Section 2 : Présentation, évaluations des résultats et suggestions	37
CONCLUSION GENERALE	49
BIBLIOGRAPHIE	51
ANNEXES	53
TABLE DES MATIERES	54

INTRODUCTION GENERALE

L'activité économique de toute organisation est porteuse de risques qui peuvent mettre en péril son existence ; sa pérennité, et aussi affecter l'atteinte de ses objectifs. Devant cette présence constante de risques, l'organisation doit chercher à mettre en œuvre des actions visant à les maîtriser le mieux possible. Le contrôle interne est alors un ensemble des dispositifs ayant pour but d'assurer la maîtrise des activités et le respect des règles à tous les niveaux.

Les spécialistes en matière de contrôle interne s'accordent sur l'existence de cinq (5) composantes auxquelles il convient de s'intéresser quand on envisage la mise en place d'un système de contrôle interne au sein d'une organisation. Ces composantes ont été définies et décrites pour la première fois en 1992, par le référentiel de contrôle interne COSO¹. Les cinq (5) composantes sont : l'information et communication, le pilotage, les activités de contrôle, l'évaluation des risques et l'environnement de contrôle sur lequel repose notre étude.

L'environnement de contrôle constitue le fondement même de tout dispositif de contrôle et de gestion des risques d'une organisation. En effet, sa défaillance pourra avoir pour effet d'amoindrir la performance générale du dispositif de contrôle interne et de permettre la survenance de risques aux impacts importants (humains, financiers et d'image par exemple) pour l'organisation et ses parties prenantes. D'ailleurs, les carences de l'environnement de contrôle sont l'une des causes de la crise financière de 2008 et d'autres crises du XXI^e siècle².

Dans ce contexte, il est nécessaire pour toute organisation, quel que soit son secteur d'activité, de gérer et évaluer son environnement de contrôle pour garantir un contrôle interne performant, d'où le choix du thème : **Evaluation de l'environnement de contrôle interne d'une compagnie d'assurance. : Cas de NSIA Assurances Congo.**

¹ COSO est l'acronyme abrégé de **Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**, une commission à but non lucratif qui établit en 1992 une définition standard du contrôle interne et crée un cadre pour évaluer son efficacité. Par extension ce standard s'appelle aussi COSO.

² IFACI, Guide Pratique, Auditer l'environnement de contrôle, 2011, Page 5.

La compagnie d'assurance : est une personne « morale » dont les champs d'activité sont régis par le code des assurances³. Son activité consiste à créer, gérer et vendre des produits d'assurance à destination de clients qui deviennent des assurés.

Le contrôle interne : est un système d'organisation constitué par un ensemble de structures, méthodes et procédures mises en œuvre au sein d'une entreprise en vue d'assurer une conduite ordonnée et efficace de ses activités⁴.

Environnement de contrôle interne : le Glossaire des Normes Internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne ⁵ définit l'environnement de contrôle comme « l'attitude et les actions du Conseil et du management au regard de l'importance du (dispositif de) contrôle au sein de l'organisation. »

Ce travail s'inscrit dans le cadre de l'obtention du diplôme de Master professionnel d'Assurance spécialité **Risk Management et Contrôle des Entreprises d'Assurances** de l'Institut International des Assurances, suite au stage académique au niveau de la société NSIA Congo, précisément au département audit interne, pour la période allant du 12 juillet 2022 au 30 septembre 2022.

Il vise à trouver des réponses aux problématiques ci-après :

- quel sont les facteurs qui influencent l'environnement de contrôle interne ?
- quelle est la nécessité de l'évaluer ?
- comment l'évaluer ?
- quelles améliorations apportées pour renforcer son efficacité et celle du contrôle interne ?

Les objectifs fixés dans le cadre de ce travail sont les suivants:

- évaluer l'environnement de contrôle de NSIA ;
- déceler les atouts et les faiblesses (ou défaillances) de cet environnement ;
- montrer l'apport de cet environnement dans l'atteinte des objectifs d'une compagnie en termes d'efficacité ~~et de performance~~ *de contrôle interne*.

³ James LANDEL, *Lexique d'assurance*, 6e édition, L'argus de l'assurance, 2010, page 22.

⁴ Emmanuel NOUKELA, *Cours d'audit et contrôle interne*, Institut International des Assurances, MPA, 2020 - 2022.

⁵ IFACI, *Guide Pratique : Auditer l'Environnement de contrôle*, avril 2011, page 5.

Pour mener à bien ce travail, nous nous sommes fixés deux hypothèses, qui feront l'objet de vérification tout au long de notre étude. Ces hypothèses sont :

- l'environnement de contrôle interne de NSIA Assurances Congo, bien qu'il soit bon, présente quelques faiblesses dans ses composantes ;
- l'optimisation de cet environnement passe par l'amélioration des composantes dont le taux des réponses affirmatives n'atteint pas 100%.

Par ailleurs au plan méthodologique, deux démarches seront privilégiées pour collecter les données à savoir : la recherche documentaire, qui sera menée aussi bien à NSIA que sur le net, et les entretiens avec le personnel.

Sur la base d'un questionnaire de contrôle interne, les réponses recueillies nous permettront d'apprécier la qualité de cet environnement en s'appuyant sur le référentiel COSO.

Cependant, l'analyse des résultats se fera en adoptant une approche qualitative basée sur les observations et les appréciations. Quant à l'évaluation de cet environnement, elle se fera sur la base du taux moyen des réponses affirmatives qui nous permettra de savoir si de manière globale l'environnement de contrôle interne est bon ou mauvais.

Le plan retenu pour présenter ce travail comporte deux (2) grandes parties, chacune d'elles s'articule autour de deux (2) chapitres. La première partie a trait au cadre théorique de l'étude et aborde au premier chapitre les généralités sur l'activité des assurances et le contrôle interne. Le deuxième chapitre par contre évoque la gestion de l'environnement de contrôle interne dans une compagnie d'assurance.

Quant à la deuxième partie, elle renvoie au cadre empirique de l'étude. Le 1er chapitre traite de la présentation de NSIA Assurances Congo, le 2ème chapitre quant à lui aborde l'évaluation de l'environnement de contrôle interne de NSIA Assurances Congo.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

L'intérêt de cette première partie est d'appréhender quelques notions théoriques essentielles, relatives notamment, aux généralités des activités d'assurance en générale et au contrôle interne en particulier, en mettant toutefois un accent sur la gestion de son environnement de contrôle.

Ces points seront évoqués à travers les deux (2) chapitres qui la structurent à savoir :

- les généralités sur les activités d'assurance et le contrôle interne au chapitre I ;
- la gestion de l'environnement de contrôle interne dans une compagnie d'assurance au Chapitre II.

CHAPITRE I : GENERALITES SUR LES ACTIVITES D'ASSURANCE ET LE CONTROLE INTERNE

L'objet de ce premier chapitre est double à savoir, présenter d'abord les généralités sur les activités d'assurance, ensuite les généralités sur le contrôle interne.

Ce chapitre comporte deux sections relatives à chaque aspect susmentionné.

Section 1 : Généralités sur les activités d'assurance

L'objet de cette section est de se fixer sur quelques notions théoriques essentielles, relatives à l'activité d'assurance. Ceci pour nous aider à mieux comprendre et maîtriser l'activité d'assurance, dans les deux (2) paragraphes qui suivent :

C'est ainsi que le premier paragraphe aborde :

- les approches définitionnelles de l'assurance ;
- l'historique de l'évolution et du développement des activités d'assurance ;
- le cadre réglementaire et juridique des activités d'assurance.

Le second paragraphe traite de l'approche fonctionnelle et organisationnelle d'une compagnie d'assurance.

Paragraphe 1 : Définitions, Historique, Cadre réglementaire et Juridique des activités d'assurance

A. Définition de l'assurance

La définition la plus courante de l'opération d'assurance est celle de Joseph HEMARD, qui la définit comme une opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre moyennant une rémunération (la prime) pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur, qui prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique ⁶.

⁶ Jean-Luc PETRICOUL, Guide pratique de l'assurance, JLP Consultant, 4ème édition, 2020.

Cette définition appelle quelques commentaires et précisions sur les termes suivants : risque, sinistre, prime, et compensation des risques.

- le risque est un évènement dommageable de réalisation incertaine (incendie, vol, accident...). Il peut aussi s'agir d'un évènement de réalisation certaine mais à une date inconnue (le décès) ;
- le sinistre est l'évènement dommageable susceptible d'entraîner la garantie de l'assureur. Il peut s'agir d'un évènement heureux (mariage, survie de l'assuré dans le cas d'un contrat vie en cas de vie) ;
- la prime est le prix de l'assurance c'est à dire la somme que l'assuré paie pour être couvert. Une des particularités de l'assurance réside dans l'inversion du cycle de production. A la différence d'une entreprise classique, l'assureur commence par fixer le prix de vente de son produit avant de connaître plusieurs mois voire plusieurs années après son coût de revient essentiellement constitué du coût total des sinistres ;
- la compensation des risques est l'un des piliers de l'assurance. Pour les assureurs, il s'agit de répartir la charge des dommages entre tous ceux qui redoutent la réalisation d'un même risque, ce qui explique en grande partie la sélection des risques que l'assureur doit opérer à la souscription.

A. Historique de l'évolution et du développement des activités des assurances

Cette historique est présentée par période en partant de l'avant XVI^e et XVII^e siècle jusqu'à nos jours.

Avant les XVI^e et XVII^e siècles, l'assurance mutuelle et le crédit ont précédé l'assurance proprement dite. Au XII^e siècle, avec la renaissance des échanges économiques et commerciaux renaît « Le prêt à la grosse aventure » (forme primitive de crédit aléatoire) ou l'emprunteur ne rembourse la somme prêtée que s'il est en mesure de revendre avec le profit escompté, les marchandises transportées données en gage c'est-à-dire si elles arrivent à bon port à des taux élevés. L'église Romaine s'élève contre ses pratiques financières usuraires condamnant ainsi le prêt à la grosse aventure sous sa forme primitive.

Les banquiers avec des ventes simulées dissimulent les prêts à intérêt et s'engagent de payer une somme forfaitaire au propriétaire du navire ou des marchandises en cas de naufrage, de piraterie ou de prise de guerre. Toutes ces opérations financières ne sont pas des opérations d'assurance car elles ne prennent pas en compte la mutualisation des risques.

Au XIII^e siècle, les opérations internationales et monétaires deviennent plus aisées ; c'est là que la mutualisation va permettre aux banquiers de maîtriser les risques financiers. Pour plus d'efficacité juridique des engagements des assureurs, une obligation est faite en partie de signer des contrats devant le notaire. Les florentins plus pragmatiques se passeront du notaire en inventant un intermédiaire (courtier d'assurance) entre l'assuré et l'assureur pour transmettre et prendre d'ordre. Ils créent également des tarifs différentiels en fonction de la nature des marchandises transportées. Le transport maritime des marchandises se développe à partir du XV^e siècle.

Entre le XVII^e et le XVIII^e siècle, se développent les assurances terrestres qui suivent rapidement les assurances maritimes et incendies de Londres en 1666. Les assurances vie étaient en marge à cause de l'Eglise qui répudiait la spéculation. A la révolution industrielle celles-ci se développent en raison de la naissance des nouveaux risques mais aussi des nouvelles responsabilités en fin de XIX^e siècle⁷.

L'essor de l'assurance s'est opéré par une réglementation générale d'opérations d'assurance du 13/07/1930. En effet, **la loi de 1930** réglemente de manière impérative les contrats d'assurance et la relation d'assurance.

L'apparition du droit des assurances et des assurances est un phénomène économique, social très récent⁸.

B. Cadre réglementaire et juridique

Ce cadre est celui appliqué par l'ensemble des pays membres de la zone CIMA constituée de quatorze (14) pays (la Centrafrique, le Sénégal, la Cote d'Ivoire, le Mali, le Niger, le Gabon, le Bénin, le Burkina-Faso, le Togo ; le Tchad, la Guinée Equatoriale, la Guinée Bissau, le Cameroun) francophones d'Afrique dont le Congo. Ce cadre est constitué par les sources légales et les sources extralégales qui sont d'ordre administratif.

Parmi les sources légales figurent notamment : le droit commun ou général des contrats (confère droit des obligations) ; **le code CIMA** et précédemment **la loi du 13 juillet 1930** ; les communautés à savoir : les règlements, les décisions, les recommandations, les avis des organes du traité CIMA.

⁷[Hppts://cours-de-droit.net/definition-de-l-assurance-role-et-histoire-a127437864/](https://cours-de-droit.net/definition-de-l-assurance-role-et-histoire-a127437864/)

⁸[Hppts://cours-de-droit.net/definition-de-l-assurance-role-et-histoire-a127437864](https://cours-de-droit.net/definition-de-l-assurance-role-et-histoire-a127437864)

Nous pouvons citer également dans les sources légales, les sources internationales telles que : les normes de l'OMC et les normes de l'IAIS (International Associations of Insurance Supervisors).

Quant aux sources extralégales ou administratives on note :

- les pouvoirs du ministre en charge des assurances sur le support contractuel : visas du ministre sur les documents commerciaux et tarifs (article 304 du Code CIMA) ;
- les recommandations des autorités administratives indépendantes.

Toutefois, il existe aussi des sources judiciaires qui renvoient à la jurisprudence dont la limite et la loi sont représentées à travers quelques décisions telles que :

- l'obligation d'exécuter le contrat de bonne foi ;
- la tendance au rééquilibrage du contrat sur la base de divers concepts à l'image de « l'utile et le juste dans les contrats » in D.1982.chron.1 par J. GHESTIN.

Ce sont ces textes de loi qui donnent à l'assurance toute sa force.

Paragraphe 2 : Approche fonctionnelle et organisationnelle d'une compagnie d'assurance

A. Fonctionnement des compagnies d'assurance

Le fonctionnement d'une compagnie d'assurance dépend de ses organes légaux, parmi lesquels figurent : L'assemblée générale et le conseil d'administration.

- **l'assemblée générale** : regroupe tous les actionnaires de la société d'assurance ou l'ensemble des sociétaires dans une mutuelle.

Il existe trois formes d'assemblée générale :

- **assemblée générale constitutive** : Elle décide de la constitution de la société, approuve les statuts, délibère sur les nominations des membres du conseil d'administration et des commissaires au compte ;
- **assemblée générale ordinaire** : Elle examine les rapports du conseil d'administration et commissaire au compte une fois l'année, elle délibère aussi les différents problèmes sur la marche de l'entreprise ;
- **assemblée générale extraordinaire** : Elle est convoquée pour les raisons qui suivent : modification des statuts, transformation de l'objet social ou raison social, augmentation de la production ou du capital, prorogation de l'activité sociale, dissolution de la société ou fusion.

- Nomme
5 mandats au moins
9
Art 330-11
- **le conseil d'administration** : Il a en charge l'administration de la société, les administrateurs étant nommés pour un mandat de six (6) ans renouvelable.

B. Les modes de gestion des entreprises d'assurances

Une entreprise d'assurance collecte des primes auprès de la mutualité des assurés, afin de pouvoir être en mesure d'indemniser ceux parmi ses membres qui seront victimes d'un sinistre rentrant, au sein du contrat, dans la catégorie des risques assurés.

Il existe deux (2) modes de gestion des cotisations : **la gestion par répartition et la gestion par capitalisation.**

Dans les deux cas, les entreprises d'assurances devront constituer à partir des primes encaissées, des provisions techniques suffisantes pour le règlement intégral de leurs engagements vis-à-vis des assurés.

- **la gestion par répartition**

Dans ce mode de gestion des cotisations, l'assureur utilise au cours d'un même exercice la masse des primes payées par l'ensemble des assurés, pour indemniser ceux d'entre eux qui seront sinistrés.

Ce mode de gestion est utilisé pour gérer les assurances dites « IARD » (Incendie, Accidents, et Risques Divers). Les assurances IARD regroupent les assurances de choses et de responsabilité (lesquelles constituent les assurances de dommages) et les assurances individuelles accident et les assurances de santé (lesquelles entrent dans la catégorie des assurances des personnes).

L'assureur IARD, gérant ses primes par répartition, paie ainsi les sinistres de l'année avec les primes de l'année. *la même année*

- **la gestion par capitalisation**

Dans ce mode de gestion des cotisations, l'assureur capitalise les primes souvent sur un long terme, selon la technique des intérêts composés. Les assurances gérées en capitalisation sont les assurances vie.

Les provisions mathématiques correspondent aux primes confiées par l'assuré en vue de se constituer une épargne et que l'assureur doit mettre en réserve pour pouvoir lui restituer au terme du contrat.

En rapport à notre étude seule le mode par répartition sera privilégié.

C. Organisation des entreprises d'assurances

Il existe plusieurs types d'approches organisationnelles dans les compagnies d'assurance, le choix de celles-ci est motivé par les objectifs à atteindre et les stratégies ou politiques à mettre en place pour les atteindre. Les formes autorisées des entreprises d'assurance dans la zone CIMA sont de deux (2) types à savoir : les sociétés anonymes et les sociétés mutuelles.

En effet, la loi exclut l'entreprise à caractère personnel et les autres formes de sociétés (SARL, société en nom, commandite), considérées comme offrant une sécurité financière insuffisante.

La société d'assurance constituée sous forme de société anonyme obéit à la loi 66-537 du 24 juillet 1966, régissant les sociétés commerciales, tant en ce qui concerne sa constitution que son fonctionnement. Elle est commerciale par sa forme.

Les sociétés d'assurance mutuelles : Toute opération d'assurance repose sur une répartition des risques au sein du groupe d'assurés constituant une mutualité. Chaque mutualiste est à fois assureur et assuré⁹.

Section 2 : Généralités sur le contrôle interne

A l'instar de la première section de ce chapitre, l'objet de la présente section est de nous aider à mieux comprendre les principes généraux du contrôle interne, en termes notamment de : définitions, objectifs dans un premier paragraphe, puis en termes de cadre référentiel et exigences réglementaires du contrôle interne en zone CIMA dans un deuxième paragraphe.

Paragraphe 1 : Historique des définitions et objectifs du contrôle interne

A. Historique des définitions du contrôle interne

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses et ont eu le plus souvent comme auteurs des organisations d'audit interne et externe. Elles se sont modifiées et évoluent au fur et à mesure avec le changement de l'environnement de l'entreprise économique et réglementaire.

⁹ Picard et Besson, traité général des assurances terrestres, tome 1, page 13.

Selon l'ordre des experts comptables français en 1977 « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but, d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instruments de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci »¹⁰.

Pour le Consultative Committee of Accountancy de Grande-Bretagne en 1978 « Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle financiers, mis en place par la direction afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, d'assurer le respect des politiques de gestion, de sauvegarder les actifs et de garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées »¹¹.

Pour la Compagnie Française des Commissaires aux Comptes en 1987 « Le contrôle interne est l'ensemble des mesures comptables ou autres que la direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables et des comptes annuels qui en découlent.

Il permet que les opérations soient exécutées conformément aux décisions de la direction, de même le contrôle interne permet que soient enregistrées les opérations de telle façon que les comptes seront réguliers et sincères donnant ainsi une image fidèle»¹².

Pour le COSO en 1992, « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel de l'entreprise, pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, aux reporting financières et à la conformité ». ¹³

Pour le COCO (Criteria on Control Committee) « Éléments de l'organisation (incluant ressources, systèmes, procédés, culture et tâches) qui, mis ensemble, aident à atteindre les objectifs »¹⁴.

Pour l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) en 2007 « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

¹⁰ Ordre des experts-comptables et des comptables agréés, *Le contrôle interne*, 1977, page 8.

¹¹ Jacques RENARD Théorie et pratique de l'Audit interne, 2010, page 133.

¹² Séminaire IIA/ FANAF : L'audit et le contrôle de gestion dans les compagnies d'assurances Ouagadougou, 12-16 novembre, animateur M. Seydou KONE, page 7.

¹³ COSO, *La nouvelle pratique du contrôle interne*, États-Unis, 1992, actualisé en 2013 sous le nom Référentiel intégré de contrôle interne.

¹⁴ Recommandations sur le contrôle (COCO), The Canadian Institute of Chartered Accountants, Canada, 1995.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et
- doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité »¹⁵.

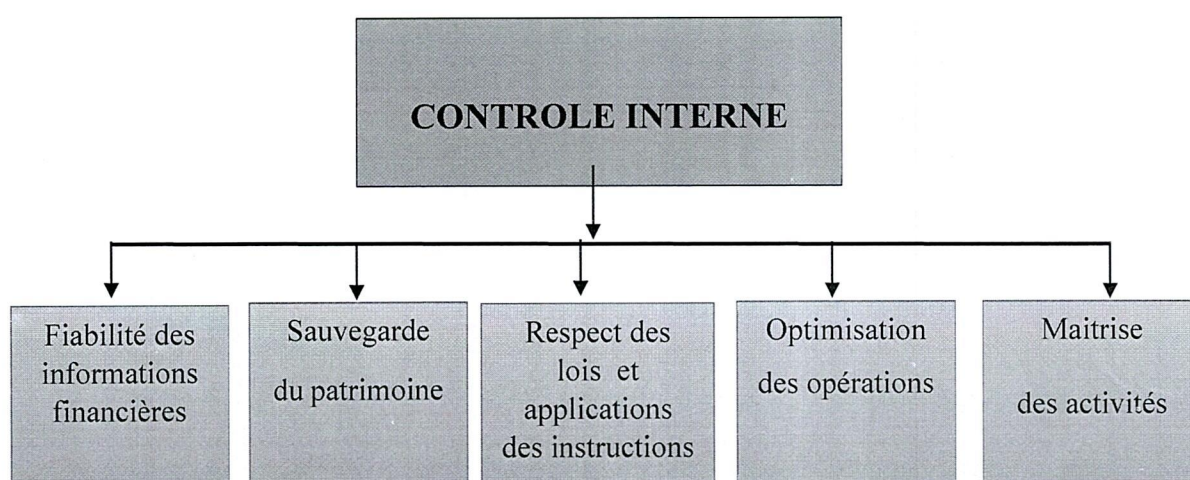
Toutes ces définitions, qui pourtant s'étalent sur plus de trente années sont assez semblables et correspondent à des objectifs communs.

B. Les objectifs du contrôle interne

Des définitions présentées ci-dessus, un contrôle interne bien conçu doit permettre de veiller à :

- la fiabilité de l'information financière ;
- la sauvegarde du patrimoine ;
- le respect des lois et application des instructions de la direction ;
- l'optimisation des opérations ;
- la maîtrise des activités.

Figure 1 : Objectifs de contrôle interne



Source : Construction personnelle

¹⁵ AMF, le dispositif de contrôle interne : cadre de référence janvier, 2007.

1. Fiabilité de l'information financière

Cet objectif est souvent privilégié car il met l'accent sur l'organisation des fonctions comptables et financières et sur la capacité de l'entreprise à enregistrer fidèlement ses opérations et les restituer sous forme d'états de synthèse.

2. Sauvegarde du patrimoine

L'organisation doit se doter de procédures et mécanismes qui permettent de mettre à l'abri d'aléas divers son patrimoine corporel et incorporel.

Pour les salariés, le contrôle interne leur procure un environnement professionnel sécurisé par des procédures, des descriptions de poste... L'harmonie de tous ces éléments permet d'exercer des responsabilités en parfaite connaissance de leur rôle et de leur positionnement dans l'enchaînement des activités de l'entreprise.

3. Respect des lois et application des instructions de la Direction

Le contrôle interne doit permettre à l'entreprise de se conformer aux lois et règlements en vigueur, ainsi qu'aux instructions de la Direction Générale.

4. Optimisation des opérations

Le processus du contrôle interne permet d'identifier des insuffisances dans l'organisation et dans l'exécution des différentes activités de l'entreprise. Ainsi, l'analyse du processus met en évidence des tâches non effectuées, des activités effectuées par des personnes ne disposant pas de la compétence ou des informations nécessaires à l'accomplissement correct de ces tâches ces constatations peuvent ainsi conduire à réorganiser certaines fonctions, et à automatiser certains contrôles.

5. Maîtrise des activités

La majorité des objectifs du contrôle interne convergent vers la maîtrise des activités de l'entreprise et le pilotage efficace de l'organisation.

Ainsi, le contrôle interne institue dans l'entreprise une culture d'autocontrôle à savoir la vérification par chaque collaborateur de la qualité et de la conformité de son travail.

De tout ce qui précède, le contrôle interne doit permettre de sécuriser les flux financiers de l'entreprise, de fiabiliser l'information comptable et de prévenir et détecter les risques au sein de l'organisation.

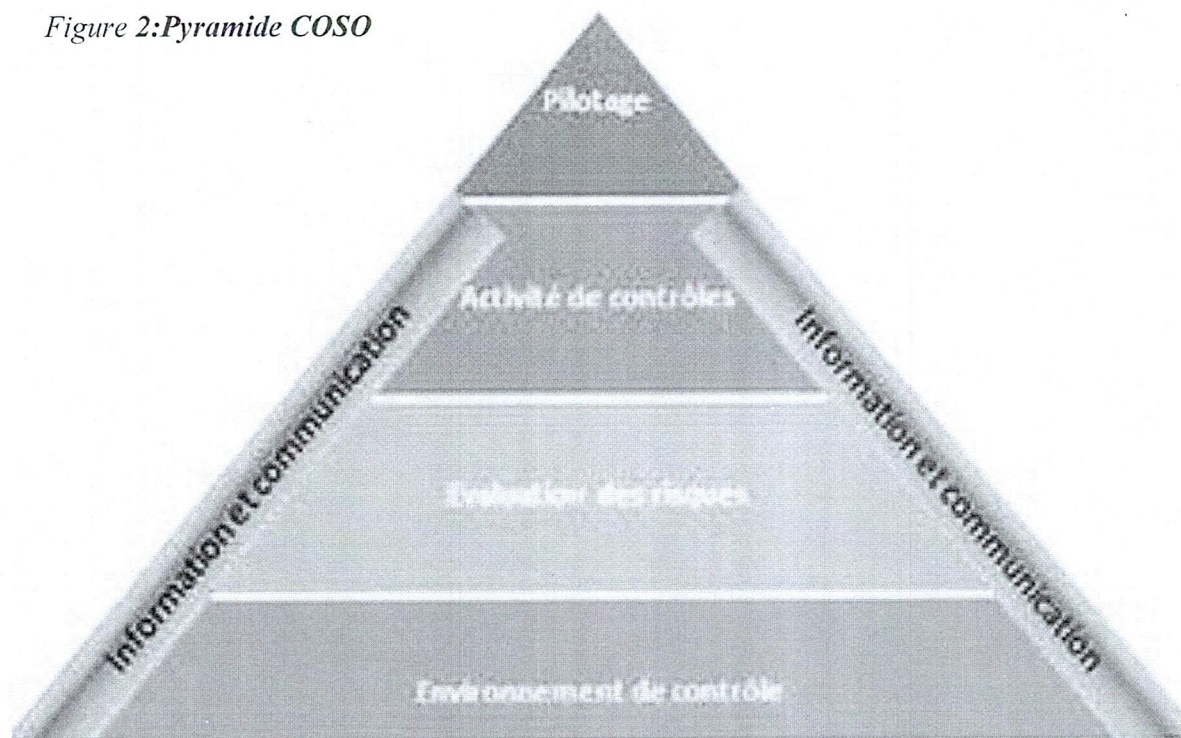
Paragraphe 2 : Le dispositif de contrôle interne selon le COSO et exigences réglementaires du contrôle interne en zone CIMA

A. Le dispositif de contrôle interne selon le référentiel COSO

Le référentiel de contrôle interne publié en 2013 par le COSO décline le processus de contrôle interne en cinq (5) composantes intégrées, qui interagissent à tous les niveaux de l'organisation :

- **l'environnement de contrôle** : c'est l'ensemble des normes, des processus et des structures qui constituent le socle de la mise en œuvre du contrôle interne à l'échelle de l'organisation ;
- **l'évaluation des risques** : qui renvoie à l'identification, l'analyse et la classification de des événements probables d'origine interne ou externe à l'organisation, susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation de ses objectifs ;
- **les activités de contrôle** : qui désignent quant à elles les actions réalisées à tous les niveaux de l'entité, visant à apporter l'assurance raisonnable que les instructions données par le management pour maîtriser les risques pouvant affecter la réalisation des objectifs sont mises en œuvre ;
- **l'information et la communication** : processus continu et itératif par lequel l'information nécessaire à la bonne marche de l'organisation et de son dispositif de contrôle interne est fournie, obtenue, partagée et diffusée ;
- **le pilotage** qui est l'activité de révision et d'évaluation ponctuelle et/ou continue de chacune des composantes du processus de contrôle interne, dans le but de s'assurer de leur bon fonctionnement.

Figure 2:Pyramide COSO



Source : IFACI, Coopers & Lybrand, la nouvelle pratique du contrôle interne, édition d'organisation, page 29.

B. Exigences réglementaires du contrôle interne en zone CIMA

Dans la zone CIMA les organismes d'assurance doivent se doter d'un système de contrôle interne. Les principales exigences en la matière sont définies dans les règlements suivants :

- le règlement n°0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009 du 28 septembre 2009 modifiant et complétant le code CIMA en introduisant notamment :
 - l'obligation de toute société d'assurances à mettre en place une structure de contrôle interne ;
 - la transmission annuellement à la CRCA d'un rapport sur le contrôle interne ;
 - l'invitation des conseils d'administration à mettre en place en leur sein un comité d'audit et un comité de rémunération et un comité des placements.
- le règlement n°0004/CIMA/PCMA/CE/SG/2008 du 04 octobre 2008 définissant les procédures applicables par les organismes d'assurances dans les états membres de la CIMA dans le cadre de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

En la matière, l'état de l'art ne nous a pas révélé un document où la CIMA a clairement défini le référentiel à adopter, le rôle et les responsabilités de ces structures, les modalités pratiques de leur implémentation. Chaque société s'organise donc en fonction de ses moyens, des compétences internes et surtout de l'intime conviction de la haute direction par rapport à la gouvernance d'entreprise.

CHAPITRE II : la gestion de l'environnement de contrôle interne dans une compagnie d'assurance

Cerner les notions essentielles relatives à la gestion de l'environnement de contrôle interne dans une compagnie d'assurance, tel est l'intérêt de ce présent chapitre.

Cependant, l'on ne saurait présenter la gestion de l'environnement de contrôle sans donner un aperçu de l'organisation et des acteurs du contrôle interne dans une compagnie d'assurance.

Ainsi, seront abordées dans ce chapitre respectivement :

- l'organisation et les acteurs du contrôle interne dans une compagnie d'assurance (Section 1) ;
- l'environnement de contrôle interne dans une entreprise d'assurance (Section 2).

Section 1 : Organisation et principaux acteurs du contrôle interne dans une compagnie d'assurance

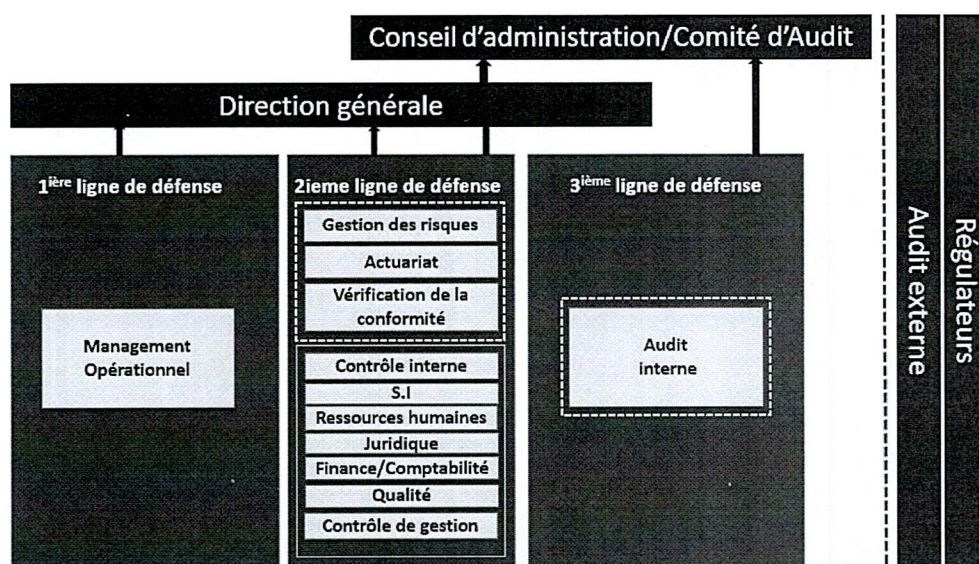
Il est question dans cette section de présenter d'abord l'organisation du contrôle interne dans premier paragraphe et ensuite les principaux acteurs du contrôle interne dans un second paragraphe.

Paragraphe 1 : L'organisation du contrôle interne dans une compagnie d'assurance

En termes d'organisation du contrôle interne dans une compagnie d'assurance , des organisations professionnelles (FERMA, IIA, IFACI) proposent un pilotage efficient des dispositifs de gestion des risques en s'appuyant sur trois (3) lignes de défense ou niveaux¹⁶, représentées dans le modèle suivant :

¹⁶ www.ifaci.com

Figure 3: les trois lignes de défenses



Source : IFACI, *La cartographie des risques*, 2ème édition, les cahiers de recherche, page 20.

A. 1ère ligne de défense

La première ligne de défense correspond aux contrôles pilotés par le management opérationnel ou métier. En d'autres termes, elle regroupe les opérationnels (par exemple, les directions métiers chargées de la gestion des contrats d'assurance, des sinistres, des cotisations, etc.). Leur connaissance des métiers les place dans un rôle incontournable dans l'identification au cours de l'activité quotidiennes, des problèmes qui appellent des réponses qui sont de l'ordre du contrôle interne. Ainsi, le management a la responsabilité de la maîtrise des risques sur son périmètre. Il doit promouvoir la sensibilité aux risques dans les unités et faire connaître les objectifs du contrôle interne.

B. 2ème ligne de défense

La deuxième ligne de défense est celle des différentes fonctions instituées par les organisations pour assurer le contrôle et le suivi des risques. Elle est constituée :

- d'une part des fonctions support clés (gestion des risques, actuariat, conformité) qui bénéficient d'une certaine autonomie voire indépendance, par rapport aux activités opérationnelles / métiers afin de garantir la fiabilité de leurs évaluations des risques, l'adéquation de leurs propositions de plans de remédiation et leur suivi. En tant que fonctions support du management, elles peuvent directement intervenir dans la

modification et la mise au point des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;

- d'autre part, des fonctions support plus traditionnelles (directions financières, informatiques, ressources humaines, juridique, qualité, etc.) ; elles-mêmes amenées à émettre des politiques et/ou directives applicables au sein des organisations ; elles assurent également des activités de contrôles.

C. 3ème ligne de défense

Enfin, la 3ème ligne de défense est constituée de la fonction audit interne qui est exercée d'une manière objective et indépendante des autres fonctions. Par son rattachement au plus haut niveau et la réalisation d'un plan d'audit fondé sur une approche par les risques, l'audit interne évalue notamment l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne et les autres éléments du système de gouvernance.

Ce troisième niveau de contrôle est complété par des audits externes, qui collaborent notamment avec l'audit interne afin d'optimiser les missions d'audit et de promouvoir la transparence.

Paragraphe 2 : Les principaux acteurs du contrôle interne : Rôle et missions

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société.

Parmi ces acteurs on peut citer entre autres :

A. Le conseil d'administration et le comité d'audit

L'implication du conseil d'administration varie d'une société à l'autre. Généralement, le conseil d'administration est chargé:

- d'approuver les stratégies et politiques, d'apprécier les risques encourus par la société ;
- de définir l'appétence aux risques de l'organisation risques en s'assurant que la direction générale prend les dispositions nécessaires pour identifier, surveiller et contrôler ces risques ;
- d'approuver la structure organisationnelle et de s'assurer que la direction générale surveille l'efficacité du système de contrôle interne mis en place.

Pour assurer cette fonction, le conseil d'administration est organisé en différents comités et s'appuie notamment sur le comité d'audit pour porter une appréciation sur la qualité du dispositif de contrôle interne, en particulier en ce qui concerne la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques, et proposer, en tant que de besoin, des actions complémentaires.

B. La direction générale

La direction générale assure la fonction de premier responsable du dispositif de contrôle interne.

Dans ce cadre, elle est chargée de :

- définir et de diffuser des valeurs d'intégrité, d'éthique, de compétences, doublée d'une sensibilité affirmée au contrôle ;
- d'instaurer une structure organisationnelle et des responsabilités clairement définies (notamment en matière d'activité de contrôle et de gestion des risques à mettre en œuvre).

De plus , elle se tient régulièrement informée des activités de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que des dysfonctionnements, insuffisances et difficultés d'application observés, et veille à l'engagement des actions correctives.

C. L'audit interne

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Le responsable de l'audit interne rend compte à la Direction Générale et, selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux, des principaux résultats de la surveillance exercée.

D. Le gestionnaire des risques

Il (lorsqu'il existe) est responsable du déploiement et de la mise en œuvre du processus global de gestion des risques. Il met en place un dispositif structuré, permanent et adaptable visant à l'identification, l'analyse et au traitement des principaux risques. Il anime aussi ce dispositif et apporte un support méthodologique aux directions opérationnelles et fonctionnelles de l'entreprise.

E. Le personnel de la société

Chaque collaborateur doit avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de contrôle interne mais aussi des cadres financiers qui doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.

Section 2 : L'environnement de contrôle interne d'une compagnie d'assurance

Sous cette rubrique, nous verrons d'abord les composantes de l'environnement de contrôle interne selon le référentiel COSO dans le premier paragraphe, ensuite dans le deuxième paragraphe, la nécessité, les approches et critères d'évaluation de l'environnement de contrôle interne.

Paragraphe 1: les composantes de l'environnement de contrôle interne selon le référentiel COSO

Pour le COSO, « L'environnement de contrôle est l'ensemble des normes, des processus et des structures qui constituent le socle de la mise en œuvre du contrôle interne dans toute l'organisation »¹⁷.

Ses composantes sont les suivantes :

- l'intégrité et les valeurs éthiques ;
- le rôle du conseil d'administration et du comité d'audit ;
- la philosophie et le style de direction ou de management ;
- la structure organisationnelle ;
- l'attribution de l'autorité et de la responsabilité (la délégation des pouvoirs);
- les pratiques et politiques en matière de ressources humaines ;
- la compétence du personnel.

A. L'intégrité et les valeurs éthiques

▪ ¹⁷ IFACI, Kurt-F Riding, Paul-J Sobel etc. , *Manuel d'audit interne Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*, 1ere édition, Eyrolles, 2015, page 259.

L'éthique en entreprise peut être considérée comme étant un « un guide de comportements » favorisant l'approbation des règles morales et sociales communes par les différents acteurs de l'entreprise¹⁸. Pour être bien comprises et observées, les valeurs éthiques de l'entreprise doivent être formalisées. Cette formalisation se traduit en général par la rédaction et la diffusion dans l'entreprise d'un code d'éthique et de déontologie, formellement accepté par chaque collaborateur de manière individuelle.

Selon les contextes et les entreprises, ce référentiel éthique interne porte une dénomination différente : charte éthique, code de bonne conduite, code éthique, Quel que soit le vocable utilisé pour le designer, le contenu du document éthique s'articule autour des points tels que la conduite des employés, la communauté et l'environnement, les clients et fournisseurs, les actionnaires...

Un système de contrôle interne ne saurait fonctionner efficacement dans un environnement n'accordant pas de places aux valeurs éthiques qui forgent l'intégrité. L'éthique ne doit cependant pas seulement être inscrite dans des documents. Elle doit être vécue au sein de l'entreprise à travers toutes ses décisions et actions, et ce, sous l'impulsion de ses principaux dirigeants.

A. Rôle du conseil d'administration et du comité d'audit

Le conseil d'administration et le comité d'audit (quand ils existent) jouent un rôle très important dans la qualité du contrôle interne. Leur rôle a été évoqué en long et en large plus haut.

Pour bien assurer son rôle, les auteurs s'accordent généralement sur trois (3) critères¹⁹ d'efficacité du comité d'audit. Il s'agit de :

- l'indépendance : un membre du comité d'audit est dit indépendant lorsqu'il n'est pas actionnaire et est libre de toute relation avec le management et principaux actionnaires de l'entreprise. L'indépendance des administrateurs est souvent considérée comme le facteur le plus déterminant de l'efficacité du comité d'audit ;
- la compétence (l'expertise) : les administrateurs doivent avoir des compétences surtout en matière financière, de comptabilité, d'audit et de contrôle interne. Cette expertise

¹⁸ Mercier S « Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises. », *Thèse présentée en vue de l'obtention du Doctorat nouveau régime Es Sciences de Gestion*, Université Paris IX Dauphine, 1997.

¹⁹ <https://www.linkedin.com/pulse/lenvironnement-de-contrôle-un-actif-immatériel-au-des-hugues-roland/>

leur permettra en effet d'être à même de comprendre les problèmes liés à ces domaines et de suggérer ainsi des solutions efficaces ;

- la diligence des membres : elle est mesurée par la fréquence de ses réunions durant l'année²⁰. Ces réunions ont pour objectif de favoriser la coopération entre les acteurs de l'audit et du contrôle interne pour limiter les contrôles redondants et s'assurer que les risques essentiels ont été pris en compte²¹. Quand bien même il n'a pas été fixé de seuil minimum, il est aujourd'hui admis qu'un comité d'audit actif doit se réunir au moins quatre fois dans l'année²².

B. Philosophie et style de management

Le style de management fait référence à la manière dont les dirigeants organisent, planifient, contrôlent, et plus généralement, conduisent les affaires de l'entreprise. Le style adopté par les principaux dirigeants influence largement les processus décisionnels, la conduite des affaires de l'organisation et le niveau de risque accepté. Il peut être directif ou autoritaire, c'est-à-dire centré sur les résultats (avec peu de considération pour les relations humaines), ou alors participatif, en laissant une plus grande place aux salariés dans les décisions et l'organisation du travail. Si certains styles de management ont tendance à favoriser une communication plus ouverte et meilleur engagement des employés, d'autres au contraire peuvent créer un environnement de laxisme et de démotivation par conséquent favoriser l'émergence de comportements à risques au sein des unités opérationnelles. Le style de management adopté et pratiqué doit donc faire l'objet d'une attention particulière.

C. Structure organisationnelle

La structure organisationnelle désigne l'agencement des organes qui composent l'organisation. Elle se traduit généralement par un organigramme présentant l'ensemble des liens hiérarchiques et fonctionnels entre les différents postes. Le choix d'une structure organisationnelle tient compte de plusieurs facteurs, dont la taille, les objectifs et la mission, la stratégie ou encore les risques présents dans l'environnement de l'entreprise. La structure ainsi choisie, doit faciliter au maximum la coordination des activités, la circulation des flux d'information et prévoir une séparation adéquate des tâches. Parmi les structures organisationnelles les plus communes, nous pouvons citer les structures fonctionnelles, divisionnelles, matricielles, hiérarchiques, etc. Chacune de ces structures présente ses

²⁰ Abbott L. et al. , *Audit committee effectiveness and internal control outsourcing*, 2003.

²¹ Benoit Pigé, *Audit et contrôle interne*, 2ème édition, Editions Management et société, Paris, (2009).

²² Piot C. , *Relations d'agence, opportunités de croissance, et notoriété de l'auditeur externe : une étude empirique du marché français*, 21ÈME CONGRES DE L'AFC, France, 2000.

avantages et ses inconvénients, dont l'impact sur l'efficacité du contrôle interne doit être pris en compte.

D. Délégation des pouvoirs (attribution des pouvoirs et responsabilités)

Le choix d'une structure organisationnelle implique également un certain schéma de délégation de pouvoirs et de responsabilités, c'est-à-dire un mode de répartition de l'autorité, qui doit être clairement défini et formalisé. La délégation des pouvoirs consiste à confier à un subordonné un objectif précis et les moyens pour y parvenir.

La délégation des responsabilités doit, pour être efficace et permettre une meilleure gestion des risques, respecter certaines conditions. Dans ce sens, Jacques RENARD²³, affirme que le contrôle interne ne peut exister que si les délégations de pouvoir sont clairement définies et respectées. Dans la même logique, Giraud²⁴ constate que la délégation de pouvoir ne pourrait être efficace sans une décentralisation parallèle du processus du contrôle. Le transfert de pouvoir de décision aux centres de responsabilités pour une meilleure autonomie, doit aussi favoriser une démarche d'auto contrôle à leur niveau.

E. Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines a une incidence considérable sur la performance du contrôle interne dans une organisation du fait que chacun à son niveau est responsable et est acteur du contrôle interne. La politique de ressources humaines de l'entreprise doit être en adéquation avec sa politique de maîtrise des risques. Pour ce faire, l'entreprise doit développer, communiquer et mettre en œuvre une politique de ressources humaines qui favorise le contrôle interne.

Par conséquent, l'ensemble des politiques, procédures et pratiques en matière de ressources humaines doit permettre à l'entreprise :

- d'attirer et fidéliser les meilleurs talents ;
- de créer et maintenir un haut niveau de compétence, de productivité et de motivation des collaborateurs ;
- de promouvoir les valeurs éthiques et déontologiques.

²³ Jacques RENARD, *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*, 1ère édition, Eyrolles, Paris, 2012, pages 57.

²⁴ Giraud F. (2001). « Responsabilité et contrôlabilité : une approche empirique ». *22ème congrès de l'AFC, France*.

Paragraphe 2 : Nécessité, approches et critères d'évaluation de l'environnement de contrôle interne

A. Nécessité d'évaluation de l'environnement de contrôle interne.

L'évaluation de la qualité de l'environnement de contrôle est une partie importante de la responsabilité d'assurance de l'audit interne. La Norme 2130 du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne²⁵, stipule à ce propos que « l'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue. ».

La nécessité de son évaluation peut être résumée en trois (3) points :

- l'environnement de contrôle est au cœur de toute l'organisation et a donc une dimension transversale ;
- c'est lui qui fournit la discipline et la structure nécessaires à la réalisation des objectifs principaux de contrôle interne. Il détermine donc, d'une certaine manière l'efficacité des autres composantes ;
- une défaillance dans l'environnement de contrôle se traduit souvent par une performance amoindrie des contrôles dans les processus métiers, étant ainsi à l'origine de risques importants qu'il convient de gérer.

Par conséquent, l'auditeur interne doit systématiquement l'évaluer lors de ses travaux.

B. Approches et critères d'évaluation de l'environnement de contrôle

1. Approches d'évaluation de l'environnement de contrôle

Evaluer l'environnement de contrôle revient à évaluer chacun de ses sept (7) éléments constitutifs. Le guide pratique de l'IIA « Auditer l'environnement de contrôle » propose quatre (4) options que peut envisager l'auditeur interne dans son approche d'évaluation :

- 1ere option : une évaluation des contrôles, compris dans le périmètre de la mission, qui s'appuie sur le système de notation normalisé de l'entreprise, ainsi que sur les opportunités d'amélioration ;
- 2eme option : une évaluation des contrôles qui s'appuie sur un modèle défini de maturité, en plus de la notation normalisée et des opportunités d'amélioration ;

²⁵ IFACI, *Guide Pratique : Auditer l'Environnement de contrôle*, avril 2011, page 5.

- 3eme option une évaluation des contrôles telle que sollicitée par le conseiller juridique de l'organisation dans un but précis ;
- 4eme option : une comparaison (benchmark) entre entreprises et/ ou entre unités/départements dans l'entreprise.

2. *Critères d'évaluation de l'environnement de contrôle*

Pour évaluer l'environnement de contrôle de l'évaluation, l'auditeur interne doit s'appuyer sur les principes ci-dessous, définis par le référentiel COSO. Le référentiel COSO propose sept (7) principes²⁶ à respecter pour disposer d'un environnement de contrôle propice à un bon système de contrôle interne.

L'application de ces principes étant la condition nécessaire et suffisante pour un environnement de contrôle adéquat. Ces principes s'articulent autour de :

- **principe 1** : une culture d'intégrité et des valeurs éthiques surtout au niveau de la direction générale, sont définies et fixent la norme de conduite pour conduire des affaires.
- **principe 2** : le conseil fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management. Il surveille la mise en place et le bon fonctionnement du système de contrôle interne.
- **principe 3** : la philosophie et le style de management soutiennent l'efficacité des dispositifs de contrôle interne.
- **principe 4** : la structure organisationnelle de l'organisation soutient l'efficacité du contrôle interne.
- **principe 5** : pour un contrôle interne efficace, des pouvoirs et responsabilités adéquats sont attribués au management et aux collaborateurs.
- **Principe 6** : les politiques et pratiques RH sont conçues et mises en œuvre pour contribuer à l'efficacité du contrôle interne.
- **Principe 7** : l'organisation retient les personnes compétentes dans le domaine de la remontée d'information financière, du contrôle interne, de la gestion des risques et dans les fonctions de surveillance s'y rapportant.

²⁶ <https://www.coso.org/>

DEUXIEME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE

Après avoir présenté et appréhender les aspects théoriques relatifs notamment aux généralités de l'activité des assurances et au contrôle interne en général et à son environnement en particulier dans la 1ère partie, il va s'agir question de comprendre et apprécier l'environnement du contrôle interne à NSIA Assurances Congo.

L'objet de cette deuxième partie est justement d'élucider cela à travers les deux chapitres qu'elles comportent et qui abordent respectivement :

- la présentation de NSIA Assurances Congo, entend que cadre ou s'est déroulé le stage dans un 1^{er} chapitre ;
- le second chapitre par contre traite de l'évaluation son environnement du contrôle.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE NSIA ASSURANCES CONGO

Dans ce chapitre, nous allons aborder la description succincte de la compagnie NSIA Assurances, entend que cadre ou s'est déroulé le stage. Il y sera évoqué successivement :

- les missions, valeurs et produits de NSIA Assurances (Section I) ;
- l'organisation et fonctionnement de NSIA Assurances (Section II).

Section I : Missions, valeurs et produits de NSIA Assurances

L'intérêt de cette section est, de nous permettre d'appréhender d'abord, l'historique (paragraphe 1), ensuite les valeurs, les missions ainsi que les produits de NSIA Assurances (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Historique de NSIA Assurances

Nous contenterons ici de faire une brève présentation de l'historique du groupe NSIA et celle de NSIA Assurances Congo.

A. Historique du Groupe NSIA

Le Groupe NSIA a débuté ses activités en 1995, en Côte d'Ivoire, par la création d'une compagnie d'assurance dommages. Dès 1996, NSIA réalise ses premières acquisitions en rachetant les filiales vie et non vie des Assurances Générales de France (AGF), en Côte d'Ivoire (AGCI Vie et AGCI non-vie). S'en suivra une progression organique et externe du groupe qui va se développer et se présenter comme un des plus importants groupes financiers du paysage financier africain.

Le Groupe NSIA opère dans douze (12) pays de l'Afrique Occidentale et Centrale, Francophone, Anglophone et Lusophone, avec vingt et un (21) filiales en Assurances.

B. Historique de NSIA Assurances Congo

NSIA Assurances Congo a été créée en 2004, sous l'agrément n°002/MEFB/DNA/DU 04/02/2004. Elle est une société d'assurance et de réassurance avec un capital de 5 500 450 000 de FCFA.

Paragraphe 2 : Missions, valeurs et produits de NSIA Assurances

Nous aborderons dans le présent paragraphe, d'une part les missions et valeurs de NSIA Assurances, et d'autre part ses activités.

A. Missions et valeurs de NSIA

1. Missions de NSIA

La mission de NSIA Assurances est d'être la référence sur le marché Congolais de l'assurance non vie à l'horizon 2025 en termes de rentabilité, de qualité de service et de part de marché²⁷.

2. Valeurs de NSIA

Les valeurs de la société NSIA sont déclinées en quatre (4) points. Il s'agit entre autre de :

- la responsabilité : assumer les conséquences de ses actes et de ceux des collaborateurs dont on a la charge ;
- l'intégrité : faire preuve d'honnêteté et de probité vis à vis des clients, du personnel, des parties prenantes et de la société, respecter la déontologie de sa profession et agir avec rigueur et droiture ;
- la culture client : être à l'écoute du client, répondre à ses préoccupations ;
- l'innovation : anticiper ou percevoir les changements et y apporter des réponses nouvelles en vue d'une amélioration permanente.

B. Les produits NSIA Assurances

Divers produits sont commercialisés par NSIA Assurances, à destination des entreprises (public et privé) et des particuliers, parmi lesquels :

²⁷ <https://nsiaassurancescongo.com/>

▪ L'assurance automobile ▪ L'Individuelle Accident Corporel ▪ L'assurance voyage ▪ NSIA Transports ▪ La Responsabilité Civile	▪ La multirisque Professionnelle ▪ La Multirisque Habitation ▪ La Globale Dommages ▪ La Tous Dommages Sauf ▪ Les assurances santé
---	---

Section II : Organisation et fonctionnement de NSIA Assurances

A travers cette section, il sera question de présenter l'organisation et le fonctionnement de NSIA ; qui seront appréhendés par ses organes décisionnels (paragraphe 1) et ses organes d'exécution (paragraphe 2).

Toutefois, l'organigramme présenté en annexe donne une ossature de sa structure organisationnelle.

Paragraphe 1: Organes décisionnels de NSIA Assurances

Les organes décisionnels de NSIA Assurances sont le conseil d'administration et la direction générale.

A. Le conseil d'administration

NSIA Assurances est une société anonyme avec conseil d'administration, qui est chargé de l'administration de la société conformément à l'article 331-14 du code CIMA. Chapoté par un président du conseil, il est composé de huit (8) membres qui pour la plupart sont des anciens Directeurs Généraux des filiales du groupe NSIA.

B. La direction générale

La direction générale NSIA Assurances est animée par un directeur général, sous l'autorité duquel est directement placé un directeur général adjoint. Le directeur général coordonne les activités de la société, définit les objectifs stratégiques à court, moyen et long terme. Il est surtout chargé de développer l'entreprise dans les meilleures conditions de rentabilité possible.

Pour un fonctionnement correct et pour une coordination des activités de la Société, la direction générale a mis en place un cadre de concertation en instituant les comités de direction parmi lesquels : un comité de direction restreint, un comité de direction et un comité de direction élargi.

Y sont rattachés à la direction générale, plusieurs autres services parmi lesquels nous pouvons citer :

- l'assistante du directeur général : elle est chargée de l'organisation de tous les travaux de secrétariat classiques de la Direction Générale. Elle exécute également les tâches d'accueil et de réception de toutes les personnes en relation avec la Direction Générale ;
- l'assistante de marketing et de communication : elle a pour tâche d'assurer le bon déroulement des travaux relatifs au marketing, à la communication, et toutes autres fonctions répondant à ses connaissances, aptitudes et capacités professionnelles, de veiller à la bonne image de la société dans le public et de mettre à la disposition des réseaux commerciaux les outils et documents destinés à emporter la décision des prospects ;
- le département audit interne : le chef de ce département est chargé d'exercer un contrôle de l'ensemble des activités de NSIA Congo au regard des textes de base, des normes généralement admises et de faire des recommandations à la direction générale ;
- le département informatique : ce département a à sa tête un chef de département qui assure la coordination des activités de la compagnie. Avec la montée en puissance des nouvelles technologies de l'information et de la communication, il constitue un point focal de la compagnie. NSIA Assurances Congo est doté des logiciels qui gèrent les contrats depuis la production jusqu'au sinistre.

Paragraphe 2 : Organes d'exécution

L'organisation de la NSIA Assurances fait ressortir cinq (5) départements dont chacun a sous sa responsabilité différents services :

C. La direction technique

NSIA Assurances est doté d'une Direction Technique qui est l'organe essentiel de son fonctionnement. Cette direction a sous sa tutelle : le Pool Technique et le département sinistre et le département santé.

- le pool technique : il est en charge de la tarification des risques non délégués aux Gestionnaires des Points de vente ou des Intermédiaires (MRP, RC, Globale Dommages et Tous Risques Sauf) et des cessions en réassurance et des acceptations
- le département des sinistres : le chef de ce département est chargé de superviser l'ensemble des opérations liées aux sinistres (instructions, règlements, gestion des sinistres à payer) et le suivi des contentieux nés des dossiers sinistres. Elle est assistée des régleurs sinistres.
- le département santé : il s'occupe de toutes les activités liées à l'assurance santé. Ce département est animé par un Sous-Directeur Technique ; il est assisté des producteurs santé et de gestionnaires sinistres.

D. La direction commerciale :

Elle est chapotée par un directeur commercial qui a pour mission la prospection et la souscription des contrats. Il élabore les plans d'action commerciale, traite et suit la production brute des collaborateurs et établit les rapports hebdo-mensuels de la production. Cette direction s'appuie sur trois (3) départements à savoir : les bureaux directs, le département des intermédiaires ainsi que le département de la bancassurance.

- les bureaux directs : les bureaux directs du siège (centre-ville) et de Pointe Noire sont en charge des affaires directes. Ils s'occupent principalement de la vente des produits de l'entreprise sans passer par les intermédiaires d'assurance ;
- le département des intermédiaires : il est chargé de la gestion des relations avec les intermédiaires (agents généraux et courtiers) ;
- le département bancassurance : il a pour mission principale le suivi de l'effectivité des partenariats noués avec les établissements de crédit et assimilés en vue de la vente des produits de NSIA Assurances.

E. La direction administrative et financière

Le directeur administratif et financier est chargé de la politique administrative et financière de NSIA Assurances et de NSIA Vie Assurances. A ce titre, il coordonne et supervise les activités de la direction financière et comptable ; assure la gestion financière et comptable, la production des états financiers et des états CIMA. Sont sous sa tutelle, un

responsable administratif et financier, un responsable des ressources humaines, un contrôleur de gestion, un chef comptable et un responsable des moyens généraux.

CHAPITRE II : EVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT DE CONTROLE INTERNE DE NSIA

Les développements qui seront abordés dans ce chapitre tournent autour de l'environnement de contrôle interne en termes de présentation de cet environnement, évaluation de celui-ci, tout en suggérant des pistes de solutions. Tel est l'objet de ce chapitre.

Il comporte deux sections dont la première porte sur la présentation de l'environnement de contrôle interne de NSIA (section I), la deuxième section par contre porte sur son évaluation à travers son rapprochement avec le référentiel COSO.

Section 1 : Présentation de l'environnement de contrôle interne de NSIA

L'environnement de contrôle interne de NSIA regroupe l'ensemble des normes et processus et des structures sur lesquelles repose son contrôle interne.

Il est question dans la présente section de présenter, d'une part, ses normes et ses processus, et d'autre part, ses structures.

Elle comporte donc deux (2) paragraphes traitant respectivement les points susmentionnés.

Paragraphe 1 : Les normes et processus de NSIA Assurances

Les normes et processus de NSIA Assurances sont documents et formalisés dans plusieurs documents au nombre desquelles: le manuel de procédures, le code de conduite (NSIA WAY), le règlement intérieur, l'organigramme, les fiches de postes.

A. Le manuel de procédure

Il oriente selon les directions et services les procédures que les agents en charge sont tenus d'appliquer et de respecter. Ce manuel décrit les processus métiers et supports. Il couvre la gestion technique, la gestion commerciale, la gestion du système d'informations, la gestion administrative, financière et comptable et l'audit interne.

En effet, son importance n'est plus à démontrer de par la nature de ses activités de NSIA Assurances Congo. Il a pour but d'améliorer son fonctionnement et d'assurer la fiabilité et la pertinence de son système d'informations.

Le manuel de procédures en vigueur est mis à jour en date du 31 mai 2022.

A. Le code de conduite (NSIA WAY)

Il est défini par le groupe NSIA. Il traduit un engagement souscrit volontairement par ce groupe, qui fixe des normes et des principes pour la conduite de ses activités sur le marché. Il s'applique à tous les employés. Il doit faire l'objet d'une application rigoureuse et le non-respect de ces dispositions pourrait entraîner des mesures disciplinaires, y compris le licenciement.

Toutes les parties prenantes de NSIA, à savoir les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les agents publics et le personnel des organismes de contrôle et de régulation sont tenues au respect des dispositions de ce code.

Pour son application, il est fait appel au bon sens de chacun des employés pour déterminer la conduite la plus convenable, c'est-à-dire la plus juste dans chaque situation.

B. Le règlement intérieur

Le règlement intérieur de NSIA Assurances précise les règles relatives à l'organisation technique du travail, à la discipline ainsi qu'aux prescriptions concernant l'hygiène, la santé et la sécurité au travail. Il est validé par l'employeur, le délégué du personnel et le Directeur Départemental du Travail de Brazzaville.

Il fait l'objet d'une large diffusion car affiché au sein de l'entreprise. Tous les salariés de NSIA Assurances à quelque catégorie professionnelle qu'ils appartiennent sont tenus de s'y conformer.

A ce jour une version actualisée est entrée en vigueur publiée en date du 31 mars 2022.

C. L'organigramme

L'organigramme de NSIA Assurances est fonctionnel. Il définit clairement les attributions, tâches et responsabilités de chacun, et fait ressortir un effectif de trente-trois (33) personnes. En dépit de la définition des attributions, tâches et responsabilités de chaque collaborateur, les principaux objectifs visés par cet organigramme sont : la productivité des collaborateurs, la rationalisation et la sécurisation du processus de gestion.

Chaque collaborateur a donc intérêt d'être compétitif et de veiller à tout moment à la qualité du service client, car c'est le client qui est au cœur de l'entreprise.

D. Les fiches de poste

La fiche de poste est un document qui sert à définir et encadrer les fonctions d'un salarié, quels que soient son secteur d'activité, son statut et son contrat de travail.

Au niveau de NSIA, elle comprend toutes les informations nécessaires à la réalisation de ses missions au sein de l'entreprise.

Paragraphe 2 : Les structures de contrôle interne de NSIA Assurances

Pour mener à bien l'action de contrôle et de surveillance, NSIA s'est doté d'un certain nombre d'organe dont les missions et responsabilités sont bien définies. Au nombre de ses organes figurent entre autre :

A. Le conseil d'administration

Outre le rôle assigné au conseil d'administration de la holding, il doit rendre compte des risques dans son rapport de gestion, et doit notamment approuver, selon une périodicité définie, un rapport sur le contrôle interne qui est transmis aux instances compétentes. Il est composé de huit (8) administrateurs indépendants et chacun d'eux répond à un profil donné.

B. Le comité d'audit

Organe émanant du conseil d'administration, il veille à la mise en œuvre effective du contrôle interne, à la fiabilité des informations financières ainsi qu'à la régularité des opérations et leur conformité à la réglementation.

C. La direction générale

Elle est responsable de la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne destiné à sécuriser les principaux processus opérationnels de son entité. Elle est le garant de l'application des principes et des bonnes pratiques définis par le groupe, en liaison avec les intervenants décrits ci-dessous. Elle rend compte à son conseil d'administration de son évaluation des risques et du contrôle interne pour leur société et des plans d'actions afférents.

D. Le comité de direction (CODIR)

Le directeur général s'appuie sur un comité de direction pour l'assister dans la mise en œuvre de la stratégie et le pilotage de la gestion opérationnelle de la société. Ce comité est subdivisé en :

- un comité de direction restreint qui est convoqué hebdomadairement et réunit tous les directeurs et les chefs de département ;
- un comité de direction élargi : il est convoqué une fois par mois et réunit tous les membres de comité de direction restreint et tous les chefs de services.

E. L'audit interne

Il est responsable du bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne. Dans cette optique, il coordonne les directions opérationnelles dans l'exécution des activités de contrôles et effectue des vérifications pour s'assurer de la permanence ou la régularité de ces activités.

Il assure naturellement la production des rapports périodiques sur le fonctionnement du contrôle interne à l'attention de la direction générale et de la direction audit et conformité du groupe et du conseil d'administration.

Section 2 : Présentation, évaluations des résultats et suggestions

Cette section a pour toile de fond trois (3) points essentiels : d'abord la présentation des résultats de l'enquête à partir du questionnaire de contrôle interne élaboré sur la base des composantes de l'environnement de contrôle selon le référentiel COSO , ensuite l'évaluation des résultats comparativement au même référentiel et enfin suggérer des mesures correctives.

Ces points évoqués seront abordés dans les deux paragraphes qui le structurent notamment la présentation des résultats au paragraphe I et l'évaluation et suggestion au paragraphe II.

Paragraphe I : Présentation des résultats de l'enquête

Avant de présenter ses résultats, il sied de se fixer sur l'objet du questionnaire relatif à l'enquête menée auprès de NSIA Assurances.

En effet, les réponses aux questions fermées posées émanent :

- des entretiens avec les responsables notamment le directeur général adjoint, le responsable des ressources humaines, le responsable de l'audit interne, et le

responsable administratif et financier et cinq (5) autres agents employés dans différents département. Le choix de ces personnes est motivé par la pertinence des questions posées.

- de l'exploitation des documents mis à notre disposition notamment : quelques rapports d'audit, les rapports du CODIR du mois de février et de juillet, le rapport de contrôle interne à date du 30 juin 2022, le règlement intérieur à date de 31 mars 2022, le code de conduite, le manuel de procédures à date du 31 mai 2022, l'organigramme, les fiches de postes.

L'enquête a consisté à recueillir des avis sur les principes de base de l'environnement de contrôle interne selon le référentiel COSO .Ces principes étant présentés ci-dessus.

Le modèle de questionnaire ainsi présenté constitue notre outil de base pour l'évaluation de l'environnement de contrôle interne. Les questionnaires d'évaluation du contrôle interne sont des questions fermées. Toute réponse négative révèle une défaillance dans l'environnement de contrôle interne.

Par ailleurs ses résultats seront présentés selon chaque principe des composantes de l'environnement de contrôle.

En rapport à l'intégrité et l'éthique notre préoccupation a été de vérifier si les normes d'intégrité et d'éthique sont développées, communiquées et suivies au sein de l'entreprise.

Aux questions fermées posées, les réponses recueillies sont les suivantes :

- le management a-t-il défini des valeurs et règles éthiques claires ? **OUI**
- ces valeurs et règles éthiques sont-elles formalisées dans un code de conduite ou un document équivalent? **OUI**
- ce document est-il systématiquement diffusé à l'ensemble du personnel et aux autres parties prenantes (fournisseurs, clients, etc.) de l'organisation? **NON**
- des formations sont-elles organisées pour garantir une correcte appropriation des valeurs et normes éthiques par le personnel ? **NON**
- ces formations prennent-elles en compte tout le personnel ? **NON**
- existe-t-il un processus fiable et anonyme de dénonciation des infractions aux règles de conduite établies ? **OUI**
- ce processus est-il connu de l'ensemble du personnel et des parties prenantes? **NON**

- les responsables déclarent- t- ils les intérêts financiers personnels qu'ils peuvent avoir, les fonctions qu'ils pourraient exercer en dehors de l'entreprise ? et d'autre part à signaler tout conflit d'intérêts ? **OUI**
- a-t-on aidé le personnel à développer leur aptitude à traiter des problèmes d'ordre éthique? **NON**

Concernant le rôle du conseil d'administration et le comité d'audit, l'objet visé était de s'assurer que ses deux organes font preuve d'indépendance vis-à-vis du management et surveille la mise en place et le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne.

Les réponses aux questions sont les suivantes :

- les membres du conseil d'administration sont-ils indépendants? **OUI**
- les administrateurs sont-ils compétents, ont-ils une connaissance de l'activité d'assurance ? **OUI**
- la politique générale en matière de contrôle interne est-elle approuvée par le Conseil d'Administration? **OUI**
- le conseil d'administration reçoit-il régulièrement les documents importants tels que les états financiers, les rapports sur les actions commerciales, les contrats significatifs ? **OUI**
- les réunions du conseil sont-elles suffisamment fréquentes ? **OUI**
- existe-t-il un comité d'audit? **OUI**
- les membres du comité d'audit sont-ils indépendants des managers et compétents dans le domaine financier et d'audit? **OUI**

Au sujet de la philosophie et style de management : le but recherché ici était de s'assurer que le ton donné par le conseil d'administration et la direction favorise : la mise en place d'un contrôle interne performant, l'intégrité, la responsabilité, la transparence au sein de l'organisation et l'équité pour tout le staff ;

Les réponses aux questions posées sont les suivantes :

- la philosophie et le style de management sont-ils revus dans le but d'amener plus d'efficacité dans l'environnement de contrôle? **OUI**
- les comportements et décisions du conseil et de la direction sont-ils conformes aux valeurs et règles de conduite de l'organisation ? **OUI**

- le conseil démontre-t-il son engagement vis-à-vis des problématiques de contrôle interne ? **OUI**
- les réunions du CODIR sont-elles suffisamment fréquentes ? **OUI**
- donnent-elles lieu à des comptes rendus ou procès-verbaux ? **OUI**
- les décisions prises sont-elles suivies ? **OUI**
- quels dispositifs permettent au management d'identifier et de corriger les insuffisances liées au contrôle interne, par exemple l'organisation dispose-t-elle d'un contrôleur interne / auditeur interne? **OUI**
- ce dernier dispose-t-il de ressources et d'un rattachement hiérarchique appropriés? **OUI**
- les insuffisances issues des audits sont-elles adressées de manière appropriée et dans des délais raisonnables ? **OUI**

A propos de la structure organisationnelle dont l'intérêt pour nous était de s'assurer qu'elle fournit un cadre pour la mise en place d'un contrôle interne efficace.

- Les réponses aux questions ont portées sur :
- l'organisation dispose-t-elle d'un organigramme? **OUI**
- l'organigramme est-il revu périodiquement? **OUI**
- l'organigramme est-il diffusé au niveau de toutes les structures de l'entreprise? **NON**
- l'organigramme présente-t-il clairement toutes les relations hiérarchiques et fonctionnelles existant au sein de l'organisation ? **OUI**
- l'organigramme en vigueur permet-il de mettre en évidence la distinction entre les activités opérationnelles et les activités support? **OUI**
- l'examen de l'organigramme fait-il apparaître l'existence de structures de contrôle et de pilotage? (audit interne/contrôle de gestion) **OUI**
- ces structures sont-elles rattachées à la direction générale de l'entreprise? **OUI**
- est-ce que toutes les entités de l'organigramme officiel existent réellement et sont-elles opérationnelles? **OUI**
- existe-t-il pour chaque poste une fiche de poste à jour ou tout autre document équivalent ? **NON**
- ces fiches sont-elles mises à jour et communiquées systématiquement au personnel concerné lors de la prise de fonction? **NON**
- ces derniers ont-ils une bonne compréhension du contenu de leurs postes, y compris de leurs responsabilités en matière de contrôle interne ? **NON**

- la structure organisationnelle est-elle comparable à celles des organisations de taille et d'activités similaires ? **OUI**

S'agissant de l'attribution des pouvoirs et responsabilités dans l'intérêt pour nous de s'assurer que le management et le personnel disposent de pouvoirs et responsabilités adéquats et que chaque individu dispose de responsabilités en matière de contrôle interne afin de garantir l'atteinte des objectifs.

Les réponses aux questions ont tournées autour de :

- les personnes occupant des postes de responsabilités clés disposent-elles des pouvoirs appropriés ? **OUI**
- ces pouvoirs sont-ils documentés et bien compris de ceux qui en sont titulaires? **OUI**
- le management révisé-t-il périodiquement les délégations de pouvoirs en fonction des évolutions de l'organisation et de sa structure ? **OUI**
- les limites de pouvoirs définies par les documents de délégation de pouvoirs sont-elles respectées ? **OUI**
- les descriptions de postes des employés sont-elles cohérentes avec les procédures ? **OUI**

Concernant les pratiques et politiques en matière de ressources humaines , dans le but de s'assurer que les pratiques et politiques RH sont conçues et implémentées pour favoriser l'efficacité du contrôle interne , les réponses aux questions sont les suivantes :

- l'organisation dispose-t-elle de politiques et procédures RH complètes, à jour et validées ? **OUI**
- le processus de recrutement est-il correctement documenté et respecté ? **OUI**
- le personnel recruté bénéficie-t-il systématiquement d'une période d'orientation afin de prendre connaissance des politiques, procédures et valeurs applicables au sein de l'organisation? **NON**
- les nouveaux arrivants sont-ils informés de leurs responsabilités et de ce que les dirigeants attendent d'eux? **OUI**
- est-il procédé à une vérification appropriée de l'historique du candidat à l'embauche, notamment en ce qui concerne des actions ou activités passées qui seraient jugées inacceptables par l'entité? **NON**
- existe-t-il un règlement intérieur ? **OUI**
- ce document est-il conforme aux exigences légales? **OUI**
- le personnel nouvellement recruté en a-t-il systématiquement connaissance? **OUI**

- les représentants du personnel ont-ils régulièrement élus? **OUI**
- les RH ou le supérieur hiérarchique organise-t-il un entretien de départ ? **NON**
- les résultats de cet entretien sont-ils consignés et suivis ? **NON**
- Existe-t-il un plan de gestion des carrières ? **OUI**
- le management autorise-t-il les évolutions de rémunérations et autres intéressements?
OUI
- les niveaux de rémunérations sont-ils comparables à ceux pratiqués par les autres organisations du secteur d'activité ? **NON**

En rapport à la compétence du personnel dont l'objectif était de déterminer si :

- l'organisation s'assure que son personnel est qualifié, intègre et bien formé.
- il existe une stratégie de maintien et de développement des compétences du personnel.
- il existe un mécanisme de rétention des personnes compétentes dans les domaines particuliers du reporting financier, du contrôle interne et de la gestion des risques.

Les réponses aux questions ont révélées ce qui suit :

- les mécanismes en place permettent-ils de s'assurer que le personnel recruté dispose de l'expérience, des qualifications, de la formation ? **OUI**
- un système d'évaluation du personnel basé sur des critères objectifs et mesurables est-il en place au sein de l'organisation ? **OUI**
- le personnel d'encadrement organise-t-il périodiquement des réunions avec les employés pour évaluer leurs performances? **OUI**
- existe-t-il un plan de remédiation pour la correction des performances non-satisfaisantes ? **NON**
- le personnel est-il informé que des mesures seront prises en cas de non-réalisation des performances attendues? **OUI**
- la rémunération est-elle indexée au niveau de compétences et de performances des collaborateurs ? **NON**
- l'organisation dispose-t-elle d'un plan de formation du personnel ? **OUI**
- l'élaboration de ce plan prend-elle en compte les besoins de développement du personnel ? **NON**
- l'organisation y consacre-t-il suffisamment de ressources ? **NON**
- l'organisation dispose-t-elle d'une stratégie de gestion des compétences ? **NON**

Paragraphe II : Analyse, interprétation des résultats et suggestions

A. Analyse et interprétation des résultats

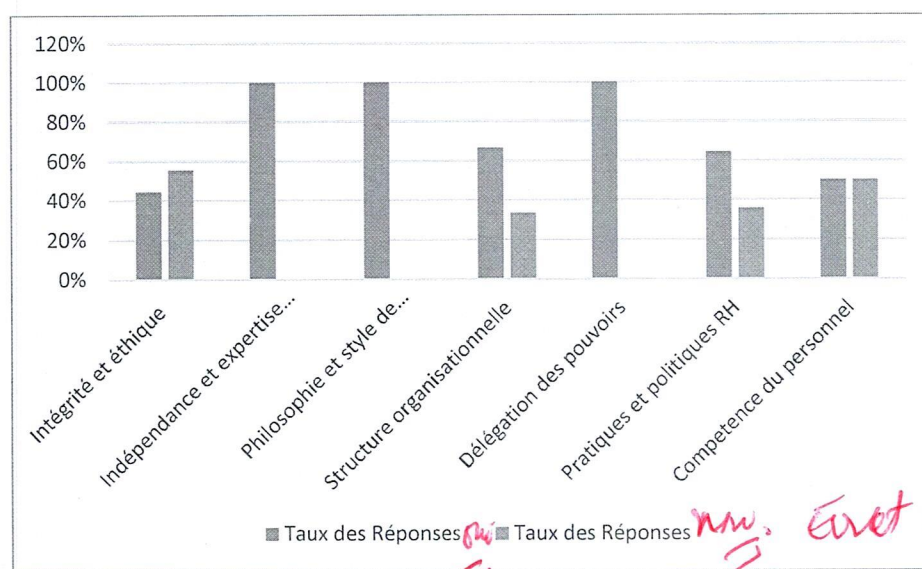
Tableau 1 : Synthèse des résultats

Composantes	Effectif des réponses		Taux des Réponses	
	OUI	NON	OUI	NON
Intégrité et éthique	4	5	44%	56%
Rôle et du C.A.	7	0	100%	0%
Philosophie et style de management	9	0	100%	0%
Structure organisationnelle	8	4	67%	33%
Délégation des pouvoirs	5	0	100%	0%
Pratiques et politiques RH	9	5	64%	36%
Compétence du personnel	5	5	50%	50%

Taux moyen des réponses	75%	25%
-------------------------	-----	-----

Source : données collectées à partir de l'enquête

Figure 4 : Représentation des résultats



Source : données collectées à partir de l'enquête

L'analyse et l'interprétation se feront suivant chaque principe ayant fait l'objet des questions et réponses.

En rapport à l'intégrité et valeurs éthiques sur un total de 9 questions posées, les réponses recueillies révèlent que 2 questions ont été répondues à l'affirmative contre 7 questions, soit en pourcentage 44% de oui contre 56% de non.

Au regard de ses résultats, nous pouvons affirmer, bien que le code de bonne conduite existe à NSIA, cependant il se pose un problème celui de sa diffusion et de son imprégnation. NSIA ne s'en contente que d'une sensibilisation informelle ce qui constitue une faiblesse au regard de l'importance des valeurs que porte la compagnie.

Au sujet de rôle du conseil d'administration, il apparaît sur l'ensemble des questions posées soit 7 au total, tous les 7 réponses sont affirmatives soit 100% de oui. Ce résultat traduit que le conseil et le comité d'audit jouent pleinement son rôle, travaille en toute indépendance et mène ses expertises librement et la fréquence de ses réunions est respecté à raison de deux réunions ou rencontre par année. A titre d'illustration la dernière réunion remonte en date de mars 2022 et la prochaine est prévue en novembre 2022.

S'agissant de la philosophie et du style de management, sur l'ensemble des questions posées, soit 9 au total, toutes ont obtenu des réponses à l'affirmative soit 100%. Ce résultat témoigne l'unanimité qui se dégage sur le style de mangement appliqué. En effet ce management est du type participatif. Pour illustrer ce type de management au niveau de NSIA le personnel intervient à deux niveaux les CODIR et une communication mensuelle entre la Direction générale et le personnel.

Au niveau de la structure organisationnelle, sur l'ensemble des questions posées, soit 12 au total, il ressort que 8 réponses sont affirmatives contre 4 soit 67% de oui contre 33% de non. Ce résultat reflète une bonne organisation correspondant à sa taille et à son fonctionnement. Toutefois quelques préoccupations demeurent notamment au niveau de diffusion de l'organigramme et des fiches de postes à tout le personnel.

Concernant les attributions et responsabilités, elles touchent toutes les entités de NSIA à différents niveaux. Le résultat obtenu ici, suite aux questions posées, montre l'unanimité sur la totalité des réponses données. En effet, sur 5 questions posées 5 réponses ont été données à l'affirmative soit 100% de oui. Ce résultat montre que NSIA dispose d'un système de responsabilités et d'attributions formalisés et bien connus de tous. Ce système est essentiellement axé sur la communication verbale et des rencontres plus ou moins formelles.

Pour illustrer cela quelques exemples méritent d'être évoqués.

- au niveau de la production, il est instauré un mécanisme formalisé de délégation de souscription en fonction des capitaux ou en fonction des spécificités du risque ;
- au niveau des achats, on retrouve des pouvoirs de validations des transactions en fonction des certains seuils.

S'agissant des ressources humaines : 14 questions ont été posées pour se fixer sur ses pratiques et ses politiques. Des réponses données, il ressort que 9 sont affirmatives contre 5 soit 64% de oui et 36% de non. En dépit d'une formalisation du processus de recrutement tenant compte des valeurs éthiques des candidats, ces résultats révèlent qu'il y a des réels problèmes touchant la gestion des ressources humaines au nombre desquelles nous pouvons citer :

- l'absence d'orientation et d'imprégnation des politiques, procédures et valeurs applicables à NSIA ;
- absence de benchmark dans la politique de rémunération illustré par : le montant du panier journalier qui est la moitié de la concurrence sur le marché ;
- absence d'entretien de départ.

Au sujet de la compétence du personnel, les 10 questions posées mettent en exergue les réponses que voici : 5 réponses affirmatives contre 5 soit 50 % de oui contre 50%.de non. Ces résultats révèlent le problème récurrent de manque de formation du personnel et de fidélisation des personnes compétentes.

A. Évaluation

Cette évaluation se fera à partir du taux moyen des réponses affirmatives obtenues suivant chaque composante dans le questionnaire.

En se référant au *tableau 1*, il ressort de façon générale ce qui suit :

- une bonne appréciation de l'environnement de contrôle interne de NSIA notamment au niveau des composantes relatives au « rôle du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit », à « la philosophie et style de management », et à « la délégation des pouvoirs » dont les principes sont tous respectés. Ces composantes sont autant d'atout pour NSIA.
- les principes concernant les composantes « intégrité et valeurs éthiques », « la structure organisationnelle », « les pratiques et politiques RH et « la compétence du

personnel » ne sont que partiellement respectés. Ces composantes présentes quelques faiblesses.

Calcul du taux moyen des réponses

- Pour les réponses affirmatives, $\text{taux moyen} = \frac{44+100+100+67+100+64+50}{7} = 75$
- Pour les réponses négatives, $\text{taux moyen} = \frac{56+0+0+33+0+36+50}{7} = 25$

Taux moyen des réponses	
OUI	NON
75%	25%

En se référant au tableau ci - dessus, il ressort que le taux moyen des réponses négatives représente 1/3 de ceux des réponses positives.

On peut donc déduire à partir de l'hypothèse évoquée en introduction que l'environnement de contrôle de NSIA est bon dans son ensemble. Cependant, pris individuellement cet environnement présente quelques faiblesses à corriger.

B. Suggestions

- En rapport à l'intégrité et l'éthique, la direction générale doit renforcer la culture éthique dans l'organisation. L'engagement de NSIA doit être connu par l'ensemble de ses collaborateurs mais également par ses partenaires. Par conséquent, l'efficacité de cette démarche passe par :
 - un engagement ferme, qui doit être pris, d'abord par le personnel notamment en signant le code de conduite, après lecture suivi de la mention lu et approuvé ;
 - l'organisation des « journées éthiques », de temps à autre (une fois dans le mois serait raisonnable), à l'égard du personnel afin que ce dernier soit apte à intérioriser ses valeurs dans le temps. Tout cela aura pour conséquence le partage des valeurs communes mais et surtout d'établir des liens plus forts ;
 - la sensibilisation des partenaires sur ses valeurs.

- la compréhension du fonctionnement organisationnel de l'entreprise pour un nouvel arrivant ;
 - une meilleure connaissance de ses interlocuteurs, leurs rôles dans l'entreprise, les liens inter-métiers et rapports de subordination pouvant exister en son sein.
- En rapport avec la gestion des ressources humaines : l'amélioration de la gestion des ressources humaines passe par une migration de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines: Cette migration nécessite donc :
- la politique de valorisation du capital humain en termes de bonne gestion des carrières, de rémunération propice à un bon climat de travail assaini ;
 - l'intégration des valeurs éthiques dans le processus de recrutement à tous les niveaux. Il y a, en effet, un fort avantage à recruter un candidat qui partage déjà les valeurs communes de l'entreprise et des autres collaborateurs. Non seulement il assimilera les pratiques de l'entreprise plus rapidement mais il pourra aussi s'intégrer à l'équipe plus facilement. Sur le long terme, les valeurs communes permettent aussi aux collaborateurs d'établir des liens plus forts et ainsi accroître le taux de rétention des talents : l'engagement et le sentiment d'appartenance sont des leviers forts qui donnent envie aux collaborateurs de s'investir davantage et plus longtemps ;
 - afin d'éviter de nombreuses insatisfactions du personnel, une instauration d'une procédure de départ, est crucial afin d'identifier rapidement ces problèmes au sein de la compagnie particulièrement ceux relatifs au contrôle interne. Cela permettra d'améliorer certaines failles liées à l'organisation interne ou à l'ambiance de votre entreprise. A partir d'un questionnaire de départ et grâce aux suivis de ses recommandations, la compagnie pourra mettre des stratégies en place pour optimiser l'engagement et la rétention de votre personnel.
 - instaurer une procédure d'intégration de nouvelles recrues pour pallier à l'absence de politique d'intégration des nouvelles recrues dans le but de permettre aux nouvelles recrues d'avoir un tuteur.
- En ce qui concerne la compétence du personnel, pour l'optimiser quelques points sont à améliorer :
- mettre en place un plan de remédiation pour la correction des performances non satisfaisantes ;

- En ce qui concerne la compétence du personnel, pour l'optimiser quelques points sont à améliorer :
 - mettre en place un plan de remédiation pour la correction des performances non satisfaisantes ;
 - intégrer l'intégrité et les règles éthiques dans les critères d'évaluation des performances ;
 - dans le but de renforcer les compétences des agents, mettre en place une véritable stratégie de gestion des compétences. Cette stratégie devra être inclusive c'est-à-dire tenir compte des besoins de développement de tout le personnel lors de l'élaboration du plan de formation annuel, par exemple à travers des entretiens annuels .Tout ceci nécessitera une augmentation du budget alloué à la formation.

CONCLUSION GENERALE

L'environnement de contrôle est le socle d'un système efficace de contrôle interne. Il est nécessaire pour toute organisation, de le gérer et de l'évaluer.

Dans le cadre de cette étude, il s'est agi d'évaluer l'environnement de contrôle de NSIA Assurances.

C'est ainsi, que trois (3) objectifs avaient été assignés dans le cadre de ce travail :

- évaluer l'environnement de contrôle de NSIA ;
- déceler les atouts et les faiblesses (ou défaillances) de cet environnement ;
- montrer l'apport de cet environnement dans l'atteinte des objectifs de contrôle interne.

Cette étude a consisté à répondre aux problématiques suivantes : Quels sont les facteurs qui influencent l'environnement de contrôle interne ? Quelle est la nécessité de l'évaluer ? Comment l'évaluer ? Quelles améliorations apportées pour renforcer son efficacité et celle du contrôle interne.

Tout en recherchant à répondre aux questions susmentionnées et à vérifier les hypothèses évoquées à l'introduction, notre méthodologie a consisté, d'abord à faire un rapprochement entre l'environnement de contrôle de NSIA et les principes évoqués par le référentiel COSO relatifs audit environnement. Ensuite, l'évaluation de cet environnement, s'est fait sur la base d'un seul indicateur notamment le taux moyen des réponses affirmatives, ce qui nous a permis de savoir si de manière globale l'environnement de contrôle interne est bon ou mauvais.

L'issue de cette étude laisse apparaître que cet environnement est composé de :

- trois (3) composantes, qui, sont des atouts pour NSIA notamment : « rôle du conseil d'administration », « philosophie et style de management », « structure organisationnelle », « délégation des pouvoirs » ;
- quatre (4) composantes présentent des faiblesses: « intégrité et valeurs éthiques », « structure organisationnelle », « pratiques et politiques RH » et « compétence du personnel ».

efficace, la réforme de la politique de gestion des ressources humaines et de la communication interne est l'un des axes sur lequel la direction générale pourra s'appuyer.

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages

- Denis Gendron, *Contrôle interne : une approche gestionnaire*, Chenelière Education, 2016, 312 pages
- Jacques RENARD, *Théorie de l'audit interne*, 10ème édition, Paris, Eyrolles, 2017, 474 pages
- Jacques RENARD, *Comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne*, 1ère édition, Eyrolles, Paris, 2012, 240 pages
- IFACI, Kurt-F Riding, Paul-J Sobel etc. , *Manuel d'audit interne Améliorer l'efficacité de la gouvernance, du contrôle interne et du management des risques*, 1ère édition, Eyrolles, 2015, 704 pages
- IFACI, *Guide Pratique : Auditer l'environnement de contrôle*, avril 2011, 37 pages

II. Articles et revues scientifiques

- Abderraouf YAICH, Cadre intégré du contrôle interne (COSO 1), *revue comptable et financière n° 84*, deuxième trimestre 2009, 22 pages.
- Gilles FOTSO-KAMENI, Environnement de contrôle: comment le définir et l'évaluer? , 2021.
- Hugues SOMDA, L'environnement de contrôle : un actif immatériel au service de l'atteinte des objectifs de l'entreprise, 2017.
- Nicolas DUFOUR, Hinda LAZRAG, Qu'est-ce qu'un dispositif de contrôle interne défaillant ? une lecture via la théorie de la structuration.
- Philippe MOCQUARD, Faiblesses de l'environnement de contrôle : quelle prise en compte, quelles actions envisager pour l'audit et le contrôle internes ? , 2019.

III. Travaux universitaires

- YACOUBA KADER LAWALI , Mise en place d'un dispositif de contrôle interne et impact sur la solvabilité des compagnies d'assurances : cas de la CAREN , DESS-A, 20^{ème} promotion 2010-2012.

IV. Séminaires et cours

- Séminaire IIA/ FANAF : **L'audit et le contrôle de gestion dans les compagnies d'assurances** Ouagadougou, 12-16 novembre, animateur M. Seydou KONE

Directeur de l'Assistance Comptable, Contrôle de Gestion & Audit NSIA Participations SA.

- Emmanuel NOUKELA, *Cours d'audit et contrôle interne*, Institut International des Assurances, MPA, 2020 -2022.

V. **Dictionnaires**

- James LANDEL, *Lexique d'assurance*, 6e édition, L'argus de l'assurance, 2010.
- Julien MOLARD, *Dictionnaire de l'assurance*, 3e édition, SEFI, 2013, 448 pages.

VI. **Textes législatifs et réglementaires**

- Code CIMA, édition 2019
- Règlement n°0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009 modifiant et complétant le code des assurances des Etats membres de la CIMA

VII. **Sources internet**

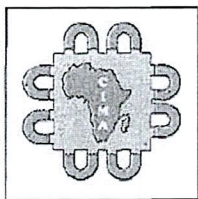
- <http://www.ifaci.com>
- <http://www.amf-france.org>
- www.coso.org
- www.memoire.oneline

ANNEXES

ANNEXE 1 : Règlement n°0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009 modifiant et complétant le code des assurances des Etats membres de la CIMA

ANNEXE 2 : Questionnaire de contrôle interne

ANNEXE 3 : Organigramme de NSIA Assurances



C I M A

CONFÉRENCE INTERAFRICAIN DES MARCHÉS D'ASSURANCES

CONSEIL DES MINISTRES DES
ASSURANCES

REGLEMENT-N° 0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009 MODIFIANT ET COMPLETANT LE
CODE DES ASSURANCES DES ETATS MEMBRES DE LA CIMA

LE CONSEIL DES MINISTRES

Vu le TRAITE instituant une Organisation intégrée de l'Industrie des Assurances dans les Etats africains notamment en ses articles 6, 39, 40, 41 et 42,

Vu le communiqué final du Conseil des Ministres du 28 septembre 2009 ;

Vu le compte rendu des travaux du Comité des Experts de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA) des 22 et 23 septembre 2009 ;

Vu le rapport final des états généraux de l'assurance vie qui se sont déroulés du 30 juillet au 1^{er} août 2007 à Douala (République du Cameroun)

Après avis du Comité des Experts,

DECIDE :

Article 1^{er} : le code des assurances est modifié et complété par les dispositions suivantes :

LIVRE III : LES ENTREPRISES

CHAPITRE II : REGLES DE CONSTITUTION ET DE FONCTIONNEMENT

Section V : Gouvernance d'entreprise et contrôle interne

Article 331-14 : conseil d'administration : responsabilités

Le conseil d'administration délègue ses responsabilités et fixe les procédures de prise de décision.

Il établit à l'intention des administrateurs, de la direction et de l'ensemble du personnel, des règles de gestion et de déontologie concernant, notamment, les transactions privées, les délits d'initiés, le traitement préférentiel de certaines entités en interne comme en externe, ainsi que d'autres pratiques commerciales exceptionnelles échappant au libre jeu de la concurrence. L'entreprise doit être dotée d'un système permanent, approprié et efficace permettant de garantir le respect de ces règles.

Le conseil d'administration peut créer des comités chargés de missions spécifiques, telles que les rémunérations, l'audit ou la gestion des risques.

Lorsque ces comités spéciaux sont créés au sein du conseil d'administration, leur mandat, leur composition et leurs procédures de fonctionnement doivent être clairement définis et rendus publics par le conseil d'administration.

Le conseil d'administration doit veiller à ce que le système de rémunération des administrateurs et des cadres dirigeants soit raisonnable au regard des ressources de la société et exclue des primes ou avantages exceptionnels susceptibles d'encourager des comportements imprudents.

Article 331-15 : Dispositif de contrôle interne

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.

Article 331-16 : Rapport sur le contrôle interne

Le conseil d'administration approuve, au moins annuellement, un rapport sur le contrôle interne, qui est transmis au Ministre en charge du secteur des assurances dans l'Etat membre et à la Commission de Contrôle des Assurances dans les conditions fixées à l'article 425.

La première partie de ce rapport détaille les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration, le taux de présence des administrateurs lors des réunions, les indemnités de session des administrateurs, les rémunérations exceptionnelles et avantages en nature accordés à certains administrateurs, et, le cas échéant, les limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du directeur général dans l'exercice de ses fonctions. Cette partie fournit également des informations sur l'appartenance des administrateurs aux conseils d'administration d'autres sociétés en précisant ces sociétés.

La seconde partie de ce rapport détaille :

- a). Les objectifs, la méthodologie, la position et l'organisation générale du contrôle interne au sein de l'entreprise ; les mesures prises pour assurer l'indépendance et l'efficacité du contrôle interne et notamment la compétence et l'expérience des équipes chargées de le mettre en œuvre, ainsi que les suites données aux

recommandations des personnes ou instances chargées du contrôle interne ;

- b). Les procédures permettant de vérifier que les activités de l'entreprise sont menées selon les politiques et stratégies établies par les organes dirigeants et les procédures permettant de vérifier la conformité des opérations d'assurance aux dispositions législatives et réglementaires ;
- c). Les méthodes utilisées pour assurer l'évaluation et le contrôle des placements, en particulier en ce qui concerne l'évaluation de la qualité des actifs et de la gestion actif-passif ;
- d). Le dispositif interne de contrôle de la gestion des placements, ce qui inclut les délégations de pouvoir, la diffusion de l'information, les procédures internes de contrôle ou d'audit et la répartition interne des responsabilités au sein du personnel, les personnes chargées d'effectuer les transactions ne pouvant être également chargées de leur suivi ;
- e). Les procédures et dispositifs permettant d'identifier, d'évaluer, de gérer et de contrôler les risques liés aux engagements de l'entreprise, ainsi que les méthodes utilisées pour vérifier la conformité des pratiques en matière d'acceptation et de tarification du risque, de cession en réassurance et de provisionnement des engagements réglementés aux normes de l'entreprise dans ces domaines ;
- f). Les mesures prises pour assurer le suivi de la gestion des sinistres, le suivi des filiales, la maîtrise des activités externalisées et des modes de commercialisation des produits de l'entreprise ainsi que les risques qui pourraient en résulter ;
- g). Les procédures d'élaboration et de vérification de l'information financière et comptable.

Article 331-17 : Politique de placement

Le conseil d'administration ou le conseil de surveillance fixe, au moins annuellement, les lignes directrices de la politique de placement. Il se prononce en particulier sur les modalités de choix des intermédiaires financiers, sur la gestion actif-passif, sur la qualité et la répartition des actifs au regard des impératifs de diversification et de dispersion.

A cet effet, il s'appuie sur son rapport de gestion mentionné à l'article 426 qui, dans une partie distincte relative aux placements, présente les résultats obtenus au cours de la période écoulée pour chaque portefeuille et chaque catégorie de placements.

Article 331-18 : Politique de réassurance

Le conseil d'administration ou de surveillance approuve au moins annuellement les lignes directrices de la politique de réassurance.

Un rapport relatif à la politique de réassurance lui est soumis annuellement. Ce rapport décrit :

- a). Les orientations prises par l'entreprise en matière de cessions en réassurance, en particulier en ce qui concerne la nature et le niveau de protection visé et le choix des entreprises cessionnaires ;

QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE			
ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE INTERNE			REPONSES
A. Intégrité et valeurs éthiques		OBJECTIFS DU CONTRÔLE	OUI NON
1. Le management a-t-il défini des valeurs et règles éthiques claires ?		S'assurer que des normes d'intégrité et d'éthique sont développées, communiquées et suivies au sein de l'entreprise	
2. Ces valeurs et règles éthiques sont-elles formalisées dans un code de conduite ou un document équivalent ?			
3. Ce document est-il systématiquement diffusé à l'ensemble du personnel et aux autres parties prenantes (fournisseurs, clients, etc.) de l'organisation ?			
4. Des formations sont-elles organisées pour garantir une correcte appropriation des valeurs et normes éthiques par le personnel ?			
5. Ces formations prennent-elles en compte tout le personnel ?			
6. Existe-t-il un processus fiable et anonyme de dénonciation des infractions aux règles de conduite établies ?			
7. Ce processus est-il connu de l'ensemble du personnel et des parties prenantes ?			
8. le personnel déclare-t-il les intérêts financiers personnels qu'ils peuvent avoir, les fonctions qu'ils pourraient exercer en dehors de l'entreprise ? et d'autre part à signaler tout conflit d'intérêts ?			
9. A-t-on aidé le personnel à développer leur aptitude à traiter des problèmes d'ordre éthique ?			
B. Rôle du Conseil d'administration et du comité d'audit			
1. Les membres du conseil d'administration sont-ils indépendants ?		S'assurer que le conseil fait preuve de d'indépendance vis-à-vis du management. Il surveille la mise en place et le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne	
2. Les administrateurs sont-ils compétents, ont-ils une connaissance de l'activité d'assurance ?			
3. La politique générale en matière de contrôle interne est-elle approuvée par le Conseil d'Administration ?			
4. Le Conseil d'Administration reçoit-il régulièrement les documents importants tels que les états financiers, les rapports sur les actions commerciales, les contrats significatifs ?			
5. Les réunions du Conseil d'Administration sont-elles suffisamment fréquentes ?			
6. Existe-t-il un comité d'audit ?			

7. Les membres du comité d'audit sont-ils indépendants des managers et compétents dans le domaine financier et d'audit?		
C. Philosophie et Style de management		
1. La philosophie et le style de management sont-ils revus dans le but d'amener plus d'efficacité dans l'environnement de contrôle?		
2. Les comportements et décisions du conseil et de la direction sont-ils conformes aux valeurs et règles de conduite de l'organisation ?		
3. Le conseil démontre-t-il son engagement vis-à-vis des problématiques de contrôle interne ?		
4. Les réunions du CODIR sont-elles suffisamment fréquentes ?		
5. Donnent-elles lieu à des comptes rendus ou procès-verbaux ?		
6. Les décisions prises sont-elles suivies ?		
7. Quels dispositifs permettent au management d'identifier et de corriger les insuffisances liées au contrôle interne ? par exemple l'organisation dispose-t-elle d'un contrôleur interne / auditeur interne?		
8. Ce dernier dispose-t-il de ressources et d'un rattachement hiérarchique appropriés?		
9. Les insuffisances issues des audits sont-elles adressées de manière appropriée et dans des délais raisonnables ?		
D. Structure organisationnelle		
1. L'organisation dispose-t-elle d'un organigramme ?		
2. L'organigramme est-il revu périodiquement?		
3. L'organigramme est-il diffusé au niveau de toutes les structures de l'entreprise?		
4. L'organigramme présente-t-il clairement toutes les relations hiérarchiques et fonctionnelles existant au sein de l'organisation ?		
5. L'organigramme en vigueur permet-il de mettre en évidence la distinction entre les activités opérationnelles et les activités support ?		
6. L'examen de l'organigramme fait-il apparaître l'existence de structures de contrôle et de pilotage (Audit Interne et Contrôle de Gestion) ?		
7. Ces structures sont-elles rattachées à la Direction générale de l'entreprise?		
8. Est-ce que toutes les entités de l'organigramme officiel existent réellement et sont-elles opérationnelles?		
9. Existe-t-il pour chaque poste une fiche de poste à jour ou tout autre document équivalent ?		
10. Ces fiches sont-elles mises à jour et communiquées au personnel concerné lors de la prise de fonction?		
S'assurer que le ton donné par le Conseil d'Administration et la Direction favorise : - la mise en place d'un contrôle interne performant. - l'intégrité, la responsabilité, la transparence au sein de l'organisation et l'équité pour tout le staff. S'assurer que la structure organisationnelle fournit un cadre pour la mise en place d'un contrôle interne efficace.		

11. Ces derniers ont-ils une bonne compréhension du contenu de leurs postes, y compris de leurs responsabilités en matière de contrôle interne ?		
12. La structure organisationnelle est-elle comparable à celles des organisations de taille et d'activités similaires ?		
E. Attribution des pouvoirs et responsabilités		
1. Les personnes occupant des postes de responsabilités clés disposent-elles des pouvoirs appropriés		
2. Ces pouvoirs sont-ils documentés et bien compris de ceux qui en sont titulaires?		
3. Le management révisé-t-il périodiquement les délégations de pouvoirs en fonction des évolutions de l'organisation et de sa structure ?		
4. Les limites de pouvoirs définies par les documents de délégation de pouvoirs sont-elles respectées ?		
5. Les descriptions de postes des employés sont-elles cohérentes avec les procédures et favorisent-elles l'atteinte des objectifs opérationnels?		
F. Pratiques et politiques en matière de ressources humaines		
1. L'organisation dispose-t-elle de politiques et procédures RH complètes, à jour et validées ?		
2. Le processus de recrutement est-il correctement documenté et respecté ?		
3. Le personnel recruté bénéficie-t-il systématiquement d'une période d'orientation afin de prendre connaissance des politiques, procédures et valeurs applicables au sein de l'organisation?		
4. Les nouveaux arrivants sont-ils informés de leurs responsabilités et de ce que les dirigeants attendent d'eux ?		
5. Est-il procédé à une vérification appropriée de l'historique du candidat à l'embauche, notamment en ce qui concerne des actions ou activités passées qui seraient jugées inacceptables par		
6. Existe-t-il un règlement intérieur ?		
7. Ce document est-il conforme aux exigences légales?		
8. Le personnel nouvellement recruté en a-t-il systématiquement connaissance?		
9. Les représentants du personnel sont-ils régulièrement élus?		
10. Les RH ou le supérieur hiérarchique organise-t-il un entretien de départ ?		
11. Les résultats de cet entretien sont-ils consignés et suivis ?		
12. Existe-t-il un plan de gestion des carrières ?		
13. Le management autorise-t-il les évolutions de rémunérations et autres intéressements?		
S'assurer que les pratiques et politiques RH sont conçues et implémentées pour favoriser l'efficacité du contrôle interne.		
S'assurer que : le management et le personnel disposent de pouvoirs et responsabilités adéquats. chaque individu dispose de responsabilités en matière de contrôle interne afin de garantir l'atteinte des objectifs.		

14. Les niveaux de rémunérations sont-ils comparables à ceux pratiqués par les autres organisations du secteur d'activité ?			
G. Compétence du personnel			
1. Les mécanismes en place permettent-ils de s'assurer que le personnel recruté dispose de l'expérience, des qualifications et de la formation ?			
2. Un système d'évaluation du personnel basé sur des critères objectifs et mesurables est-il en place au sein de l'organisation ?			
3. Le personnel d'encadrement organise-t-il périodiquement des réunions avec les employés pour évaluer leurs performances ?			
4. Existe-t-il un plan de remédiation pour la correction des performances non-satisfaisantes ?			
5. Le personnel est-il informé que des mesures seront prises en cas de non-réalisation des performances attendues ?			
6. L'intégrité et les règles d'éthique constituent-elles un critère d'évaluation des performances ?			
7. La rémunération est-elle indexée au niveau de compétences et de performances des collaborateurs ?	Déterminer si : - l'organisation s'assure que son personnel est qualifié, intègre et bien formé. - Il existe une stratégie de maintien et de développement des compétences du personnel. - Il existe un mécanisme de rétention des personnes compétentes dans les domaines particuliers du reporting financier, du contrôle interne et de la gestion des risques.		
8. L'organisation dispose-t-elle d'un plan de formation du personnel ?			
9. L'élaboration de ce plan prend-elle en compte les besoins de développement du personnel ?			
10. L'organisation y consacre-t-il suffisamment de ressources ?			
11. L'organisation dispose-t-elle d'une stratégie de gestion des compétences ?			

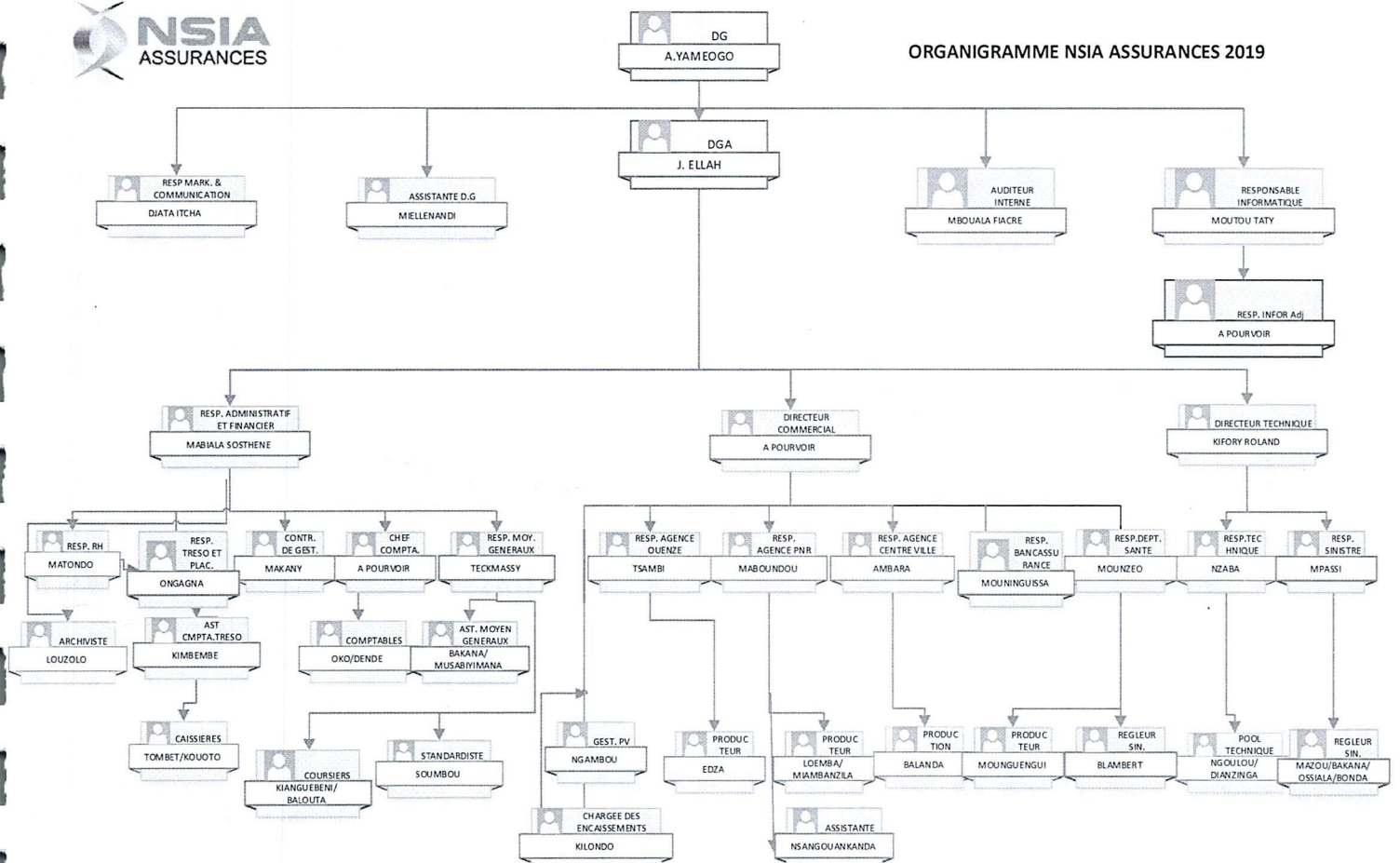


TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS	ii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iii
RESUME.....	iv
ABSTRACT	v
SOMMAIRE	vi
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	4
CHAPITRE I: GENERALITES SUR LES ACTIVITES D'ASSURANCE ET LE CONTROLE INTERNE	1
Section 1 : Généralités sur les activités d'assurance	1
Paragraphe 1 : Définitions, Historique, Cadre réglementaire et Juridique des activités d'assurance	1
A. Définition de l'assurance.....	1
A. Historique de l'évolution et du développement des activités des assurances	6
B. Cadre réglementaire et juridique	7
Paragraphe 2 : Approche fonctionnelle et organisationnelle d'une compagnie d'assurance .	8
A. Fonctionnement des compagnies d'assurance.....	8
B. Les modes de gestion des entreprises d'assurances	9
C. Organisation des entreprises d'assurances	10
Section 2 : Généralités sur le contrôle interne	10
Paragraphe 1 : Historique des définitions et objectifs du contrôle interne	10
A. Historique des définitions du contrôle interne	10
B. Les objectifs du contrôle interne	12
1. Fiabilité de l'information financière	13
2. Sauvegarde du patrimoine	13
3. Respect des lois et application des instructions de la Direction	13
4. Optimisation des opérations	13
5. Maîtrise des activités	13
Paragraphe 2 : Le dispositif de contrôle interne selon le COSO et exigences réglementaires du contrôle interne en zone CIMA	14

A. Le dispositif de contrôle interne selon le référentiel COSO	14
B. Exigences réglementaires du contrôle interne en zone CIMA	15
CHAPITRE II : la gestion de l'environnement de contrôle interne dans une compagnie d'assurance	6
Section 1 : Organisation et principaux acteurs du contrôle interne dans une compagnie d'assurance	6
Paragraphe 1 : L'organisation du contrôle interne dans une compagnie d'assurance	6
A. 1ere ligne de défense	18
B. 2ème ligne de défense	18
C. 3ème ligne de défense	19
Paragraphe 2 : Les principaux acteurs du contrôle interne : Rôle et missions	19
A. Le conseil d'administration et le comité d'audit	19
B. La direction générale	20
C. L'audit interne	20
D. Le gestionnaire des risques	20
E. Le personnel de la société	21
Section 2 : L'environnement de contrôle interne d'une compagnie d'assurance	21
Paragraphe 1: les composantes de l'environnement de contrôle interne selon le référentiel COSO.....	21
A. L'intégrité et les valeurs éthiques.....	21
A. Rôle du conseil d'administration et du comité d'audit	22
B. Philosophie et style de management	23
C. Structure organisationnelle.....	23
D. Délégation des pouvoirs (attribution des pouvoirs et responsabilités).....	24
E. Gestion des ressources humaines	24
Paragraphe 2 : Nécessité, approches et critères d'évaluation de l'environnement de contrôle interne	25
A. Nécessité d'évaluation de l'environnement de contrôle interne.	25
B. Approches et critères d'évaluation de l'environnement de contrôle	25
1. Approches d'évaluation de l'environnement de contrôle	25
2. Critères d'évaluation de l'environnement de contrôle	26
DEUXIEME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE	27
CHAPITRE I : PRESENTATION DE NSIA ASSURANCES CONGO	18
Section I : Missions, valeurs et produits de NSIA Assurances	18

Paragraphe 1 : Historique de NSIA Assurances	18
A. Historique du Groupe NSIA.....	18
B. Historique de NSIA Assurances Congo	18
Paragraphe 2 : Missions, valeurs et produits de NSIA Assurances	29
A. Missions et valeurs de NSIA	29
1. Missions de NSIA.....	29
2. Valeurs de NSIA.....	29
B. Les produits NSIA Assurances	29
Section II : Organisation et fonctionnement de NSIA Assurances	30
Paragraphe 1: Organes décisionnels de NSIA Assurances.....	30
A. Le conseil d'administration.....	30
B. La direction générale	30
C. La direction technique.....	31
D. La direction commerciale :.....	32
E. La direction administrative et financière.....	32
CHAPITRE II : EVALUATION DE L'ENVIRONNEMENT DE CONTROLE INTERNE	
DE NSIA	35
Section 1 : Présentation de l'environnement de contrôle interne de NSIA	35
Paragraphe 1 : Les normes et processus de NSIA Assurances.....	35
A. Le manuel de procédure	35
A. Le code de conduite (NSIA WAY)	35
B. Le règlement intérieur	35
C. L'organigramme.....	35
D. Les fiches de poste	36
Paragraphe 2 : Les structures de contrôle interne de NSIA Assurances.....	36
A. Le conseil d'administration.....	36
B. Le comité d'audit	36
C. La direction générale	36
D. Le comité de direction (CODIR).....	37
E. L'audit interne	37
Section 2 : Présentation, évaluations des résultats et suggestions	37
Paragraphe I : Présentation des résultats de l'enquête.....	37
Paragraphe II : Analyse, interprétation des résultats et suggestions.....	43
A. Analyse et interprétation des résultats.....	43

A. Évaluation.....	45
B. Suggestions.....	46
CONCLUSION GENERALE	49
BIBLIOGRAPHIE	51
ANNEXES	53

