

CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES

(CIMA)

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES

(IIA)

BP 1575 YAOUNDE – Tél : (+237) 22 20 71 52 – FAX : (+237) 22 20 71 51

E-mail : iiacameroun.com

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

Yaoundé/Cameroun



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

(Cycle III 20^{ème} promotion 2010-2012)

THEME :

**LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE
D'ASSURANCE EN ZONE CIMA :**

**Cas de l'Union des Assurances du Togo
(UAT-IARD)**

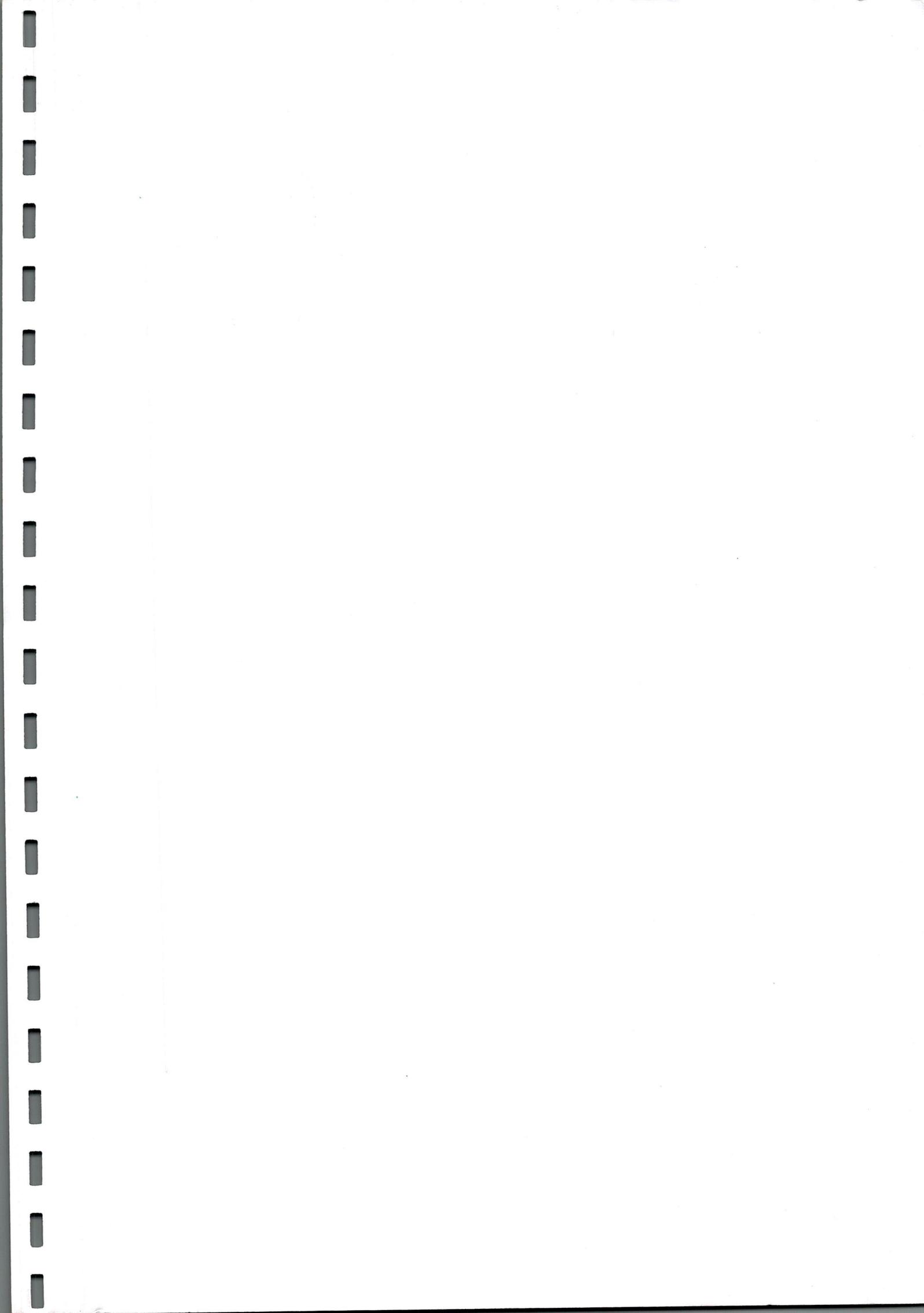
Présenté et soutenu par :

Kokuvi Afeleté SAVI

Sous la Direction de :

**M. Apollinaire AGBOGBA
Directeur Audit Interne
CICA RE**

(Novembre, 2012)



DEDICACE

A la mémoire de mes adorés :

- Papa Godfroy SAVI

- Papa Mathias CAPO

REMERCIEMENTS

Affectueusement, je remercie les personnes suivantes dont le soutien m'a permis de faire cette formation et de réaliser ce mémoire:

- Son Excellence Dominique RENAUX, Ambassadeur de France au Togo, M. Frédéric Merlet Conseiller de la Mission de Coopération Française et son personnel, pour la bourse d'étude dont je suis bénéficiaire ;*
- Monsieur Djovi KENOU, Directeur National des Assurances du Togo ;*
- Monsieur Pathé DIONE, Président du groupe SUNU, pour avoir accepté me mettre en position de stage ;*
- Professeur Etienne AYITE, Président du Conseil d'Administration de l'UAT VIE pour ses conseils et encouragements ;*
- Monsieur Théophile LOCOH, Directeur Général de l'UAT IARD qui m'a donné le goût des assurances depuis les bancs du CPF¹, a soutenu mon dossier de mise en stage et qui a accepté de diriger mon stage ;*
- Monsieur Adama KPODAR, Directeur Central Fonctionnel de l'UAT IARD, grâce à qui j'ai marqué mes premiers pas en Contrôle de gestion en Assurance ;*
- Madame Hemnia ADJAMAGBO, Directeur Central Opérationnel de l'UAT IARD pour son soutien et sa collaboration ;*
- Les Chefs de départements et tout le personnel de l'UAT IARD ;*
- Monsieur Apollinaire AGBOGBA, Directeur d'Audit Interne de la CICARE, pour avoir bien dirigé ce travail ;*
- Monsieur et Madame AKOLLOR Etchrivi, Enseignants encadreurs pour leurs contributions ;*
- Monsieur Etienne KPELI, un ancien de l'IIA de Yaoundé, pour ses conseils ;*
- Les familles Ayéva, Bagnan, Aveko, Acolatsé, et toute la colonie togolaise au Cameroun ;*
- Les Révérends Pères : Thimoté KPENOU, Sauvadet, Harden, Capo, Houeleté et toute la Compagnie des Jésuites au Cameroun pour le soutien spirituel;*
- Mon épouse, Lili qui a su jouer le double rôle de père et de mère, et mon garçon ;*
- Ma maman, mes frères et ma sœur ;*
- Les familles CAPO et AKOUETE du Togo ;*
- Mes collègues de la 20^è et 10^è promotion et mes aînés des promotions antérieures ;*
- L'Association Stella Matutina du Togo, pour son soutien ;*
- Les enfants de la pouponnière de Notre Dame de Nazareth de Kovié au Togo ;*
- Toutes les personnes que ma mémoire défaillante d'homme n'a pu citer.*

¹ Centre Professionnel de Formation en Assurance

LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS

| Sigles et Abréviations | Définitions |
|------------------------|---|
| AFRICA-RE | Société Africaine de Réassurance |
| AG | Assemblée Générale |
| AI | Audit Interne |
| AT | Assistance Technique |
| BCEAO | Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest |
| BEAC | Banque des Etats de l'Afrique Centrale |
| BRVM | Bourse Régionale des Valeurs Mobilières |
| CA | Conseil d'Administration |
| Ca | Chiffre d'Affaires |
| CAC | Commissaire aux comptes |
| CFA | Communauté Financière Africaine |
| CG | Contrôle de Gestion |
| CI | Contrôle Interne |
| CICA-RE | Compagnie Commune de Réassurance des Etats membres de la CIMA |
| CIMA | Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances |
| CRCA | Commission Régionale de Contrôle des Assurances |
| DAT | Dépôt à Terme |
| DAV | Dépôt à Vue |
| DCF | Direction Centrale Fonctionnelle |
| DCO | Direction Centrale Opérationnelle |
| DG | Direction Générale |
| DNA | Direction Nationale des Assurances |
| FANAF | Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines |
| FG | Frais Généraux |
| GE | Gouvernance d'Entreprise |
| IARD | Incendie, Automobile, Risques Divers |
| IFA | Institut Français des Administrateurs |
| IFACI | Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes |
| NSIA | Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance |
| OHADA | Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires |
| PAR | Prime à Reporter |
| PC | Prime Cédée |
| PCA | Président du Conseil d'Administration |
| PREC | Provision pour Risque En Cours |
| PSAP | Provision pour SAP |
| PT | Provisions Techniques |
| RC | Responsabilité Civile |
| SA | Société Anonyme |
| SAP | Sinistres à payer |
| SCG-RE | Société Commerciale Gabonaise de Réassurance |
| SCOR | Société Commerciale de Réassurance |
| SEN-RE | Société Sénégalaise de Réassurance |
| SG | Secrétaire Général |
| SGI | Société Générale d'Investissement |
| SP | Sinistres payés |
| TPV | Transport public de Voyageurs |
| UAT | Union des Assurances du Togo |

LISTE DES FIGURES

| N° | Titre | Page |
|----|--|------|
| 1 | Répartition du Chiffre d'affaires Marché IARD 2011 | 14 |
| 2 | Organigramme de l'UAT IARD au 01/01/2012 | 65 |
| 3 | Placements et taux de rendement | 51 |

LISTE DES TABLEAUX

| N° | Titre | Page |
|----|---|------|
| 1 | Répartition du personnel par catégorie et par Direction | 15 |
| 2 | Règles de diversification | 62 |
| 3 | Règles de dispersion | 62 |
| 4 | Répartition des actions | 37 |
| 5 | S/P Comptable de 2009 à 2011 | 46 |
| 6 | S/P Technique au 31/12/2011 | 46 |
| 7 | PREC au 31/12/2011 | 47 |
| 8 | Ratio combiné | 48 |
| 9 | Boni/Mali sur liquidation | 49 |
| 10 | Produits financiers nets | 50 |
| 11 | Résultat après produits financiers nets | 50 |
| 12 | Placements et taux de rendements | 51 |
| 13 | Ratio Liquidités/FG | 51 |
| 14 | Résultat de la réassurance | 52 |
| 15 | Taux de cession de primes et sinistres | 53 |
| 16 | Engagements règlementés (état C4) | 63 |
| 17 | Marge de solvabilité (état C11) | 64 |
| 18 | Marge de solvabilité Simplifiée | 54 |

RESUME

La Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA), par son organe de régulation, a relevé des infractions à la bonne gouvernance dans la zone. Tant vaut la bonne gouvernance des compagnies d'assurance, tant vaut la protection des assurés et bénéficiaires des contrats. Afin d'éviter le pire, des mesures réglementaires seront prises. L'accent sera mis sur la responsabilité de la compagnie qui est tenue de mettre en place un dispositif permanent de contrôle interne (CI) adapté à la nature, à l'importance et à la complexité de ses activités. Ce qui montre l'existence d'un lien entre le Contrôle Interne et la Gouvernance d'entreprise (GE). Pour y parvenir, l'audit interne (AI) sera d'une contribution considérable. Mais hélas ! Cette nouvelle culture que prônent les autorités de tutelle et de contrôle ne pourra intégrer les habitudes que par la bonne compréhension et le respect des règlements. Encore faudrait-il que ces derniers soient sans ambiguïtés et complets. Des améliorations considérables ont été faites en matière de gouvernance au niveau des compagnies, et au niveau de la CIMA.

Nous avons, à travers notre étude, décelé certaines faiblesses, dont la résolution contribuerait à une bonne gouvernance d'entreprise d'assurance. Nos investigations ont porté sur une analyse du fonctionnement des organes de l'UAT, des risques inhérents au secteur des assurances, quelques ratios pertinents et sur quelques règlements de la CIMA en faveur d'une bonne gouvernance. Nous sommes persuadés qu'il y a encore du chemin à faire. C'est pour cette raison que nous avons fait des suggestions à l'endroit du législateur CIMA et de l'UAT. Nous avons suggéré, notamment, la révision et le renforcement des règlements, des mesures d'accompagnement des auditeurs de la zone, la création d'une structure d'Audit Interne dans les compagnies où elles n'existent pas, et les moyens à mettre à leur disposition en vue de garantir leur protection. Ces suggestions, si elles sont mises en œuvre, contribueraient, un tant soit peu, à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise en zone CIMA en général, et à l'UAT en particulier.

SUMMARY

The Inter-African Conference of Insurance Markets (CIMA), by its regulatory body raised some violations issues of good governance. Good governance of insurance companies is equally important as the protection of the insured and beneficiaries of contracts. The emphasis will be placed on the responsibility of the company which is to put in place a permanent system of internal control (IC) adapted to the nature, the importance and the complexity of its activities. This shows a link between Internal Control and corporate governance (CG). To achieve this, the internal audit (IA) will be of considerable contribution. But, alas! This new culture that the control authority advocates can only be integrated through good understanding and compliance with the regulations. Yet these regulations should be without any ambiguities and should be comprehensive. Considerable improvements have been made in the area of governance at the level of companies, and at the level of CIMA.

We noticed though our study some weaknesses, which resolution would contribute to a good corporate governance of insurance. Our investigations focused on an analysis of the functioning of the organs of UAT, of the risks in the insurance sector, and a few relevant ratios on some rules of CIMA in favor of good governance. We are confident that there is still a long way to go. It is for this reason that we have made suggestions towards the legislator of CIMA and UAT. We have suggested, in particular, the revision and the strengthening of the regulations, accompanying measures for the auditors of CIMA countries, creation of internal audit structures where they do not exist, and the necessary means at their disposal. These suggestions, if they are to be implemented, would help, a little, to the improvement of the corporate governance in CIMA countries in general, and in UAT in particular.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

Section 1 : Problématique

Section 2 : Objectif de l'étude

Section 3 : Hypothèse de recherche

Section 4 : Revue Critique de littérature

Section 5 : Pertinence du sujet

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE

Section 1 : Le cadre de l'étude

Section 2 : Le champ d'application

Section 3 : La méthodologie de recherche

DEUXIEME PARTIE : LE CONTROLE INTERNE ET LA REGLEMENTATION CIMA

CHAPITRE 3 : LE CONTROLE INTERNE

Section 1 : Le Contrôle Interne

Section 2 : L'Audit Interne

Section 3 : Le Contrôle de Gestion

Section 4 : L'Audit Externe

Section 5 : Les autres acteurs du Contrôle Interne

CHAPITRE 4 : LES NOUVEAUX REGLEMENTS DE LA CIMA

Section 1 : REGLEMENT N°0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009

Section 2 : REGLEMENT N°0004/CIMA/PCMA/CE/SG/2009

Section 3 : REGLEMENT N°0002/CIMA/PCMA/PCE/2011

TROISIEME PARTIE : GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LE DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES AU SEIN DE L'UAT

CHAPITRE 5 : LES ORGANES DE L'UAT

Section 1 : L'Assemblée Générale

Section 2 : Le Conseil d'Administration

Section 3 : La Direction Générale

CHAPITRE 6 : EVALUATION DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Section 1 : Les risques majeurs

Section 2 : L'évaluation et la gestion des risques

Section 3 : Les suggestions

INTRODUCTION GENERALE

Une des préoccupations majeures de l'homme demeure la satisfaction de ses besoins. C'est ainsi qu'après les réponses apportées aux défis primaires, tels que se nourrir, se vêtir, se soigner ... l'homme cherche à garantir sa sécurité. Dès lors, se protéger contre les dangers de toutes sortes devient un objectif capital. Il peut solliciter son appartenance à un groupe dont la mise en commun des membres permettra de faire face à un problème qu'il ne peut pas résoudre tout seul. Au mieux, pour plus de sécurité, une réflexion poussée l'amènera à s'adresser à une entreprise dont les règles sont régies par un fonctionnement rationnel. C'est le cas, par exemple, des sociétés d'assurance ou des banques.

Parmi ces deux types d'entreprises du secteur tertiaire, l'assurance est unique en son genre.

Pour Jérôme YETMAN², « l'assurance est l'organisation rationnelle d'une mutualité de personnes soumises à l'éventualité de la réalisation d'un même risque qui, par leurs contributions financières, permettent l'indemnisation des dommages subis par ceux d'entre eux qui sont effectivement frappés par ce risque ».

Conformément au lexique des termes d'assurances, « C'est un contrat par lequel une partie (le souscripteur) se fait promettre pour son compte ou celui d'un tiers par une autre partie (l'assureur) une prestation généralement pécuniaire en cas de réalisation d'un risque. »

L'assurance revêt un caractère aléatoire du fait qu'on ne peut pas prévenir les risques. L'assureur est un collecteur d'épargne au même titre que la banque. Cependant, il est tenu au remboursement d'un montant important en cas de survenance de sinistres. Il arrive que lors de la réalisation d'un dommage, certains assureurs, peu scrupuleux, font de fausses promesses. Ils profitent de la nature particulière ou spécifique de l'opération d'assurance pour réduire le paiement des sinistres ou user des méthodes dilatoires en refusant de payer.

Le but principal de l'assureur est de procurer une couverture aux assurés conformément aux clauses du contrat. Les compagnies d'assurance sont donc des agents économiques incontournables.

Ailleurs, si l'assurance a permis grâce aux contributions versées par les clients à :

- indemniser ceux d'entre eux victimes d'un dommage ;

² : Auteur de l'ouvrage intitulé, « Manuel International de l'Assurance »

- garantir la pension d'une veuve et ses orphelins à la suite du décès de leur mari et père ;
- reconstruire une maison ou une usine détruite ;
- garantir un revenu et le remboursement des frais de traitement et d'hospitalisation d'un malade ;
- garantir le prêt d'un citoyen auprès d'une banque ;
- constituer des dépôts à long terme chez les banquiers, et aller sur le marché financier...

c'est parce que les provisions techniques (PT) auraient été suffisamment constituées. C'est parce que les fonds déposés auraient été bien gérés dans l'intérêt des assurés et bénéficiaires de contrats, c'est parce qu'une autorité aurait veillé à la bonne utilisation de ces fonds.

La complexité relevée dans la collecte, la compensation, la redistribution et la gestion des avoirs des clients ou souscripteurs, exposent les assureurs à des risques d'insolvabilité ou de faillite à la moindre erreur. D'où la nécessité :

- d'améliorer le fonctionnement de chaque organe de la compagnie d'assurance, notamment sa gouvernance,
- de veiller en permanence au respect des règles et procédures fondamentales de gestion et par conséquent, d'améliorer la solvabilité et la rentabilité des compagnies afin qu'elles soient aptes à honorer leurs engagements vis à vis des assurés et bénéficiaires de contrats d'assurance et de capitalisation.

La bonne gestion des sociétés d'assurance et la satisfaction des assurés, des victimes et bénéficiaires préoccupent nos autorités de tutelle et de contrôle. Ainsi, le Secrétariat Général (SG) de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA), à la trente deuxième Assemblée Générale (AG) de la Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines (FANAF), en février 2008, à Bamako, en république du MALI, expose les dysfonctionnements relevés lors de ses derniers contrôles. En conséquence et à ce sujet, le Conseil des Ministres en charge du secteur des assurances a adopté lors de sa session du 28 septembre 2009 à Paris, le Règlement N°0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009. Il porte sur la bonne gouvernance d'entreprise (GE) et le contrôle interne (CI). La CIMA estime que la plupart des compagnies d'assurance de la zone sont gérées dans le seul intérêt des apporteurs de capitaux, et exige une bonne gouvernance d'entreprise et un contrôle interne efficace et efficient.

Notre démarche a pour ambition, entre autres objectifs, de fournir une contribution sur le lien entre la mise en place d'un dispositif permanent de ce contrôle interne et la bonne gouvernance d'une compagnie d'assurance en général et à l'UAT en particulier.

Pour y parvenir, comment allons-nous procéder ?

La réponse à cette question nous amène à articuler notre étude autour de trois parties :

Première Partie : Le cadre théorique et la méthodologie de l'étude ;

Deuxième Partie : Le contrôle Interne et la réglementation CIMA ;

Troisième Partie : La Gouvernance d'Entreprise et le dispositif de maîtrise des risques au sein de l'UAT.

PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

Section 1 : Problématique

Section 2 : Objectif de l'étude

Section 3 : Hypothèse de recherche

Section 4 : Revue Critique de littérature

Section 5 : Pertinence du sujet

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE

Section 1 : Le cadre de l'étude

Section 2 : Le champ d'application

Section 3 : La méthodologie de recherche

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE

Constitué de cinq points, le cadre théorique décrit le pourquoi de notre investigation.

SECTION 1 : PROBLEMATIQUE

Le terme «gouvernance» remonte au XIIIème siècle, selon le Petit Robert. De sa traduction anglo saxon dans les années 90, « Corporate governance », la gouvernance d'entreprise intéresse les acteurs de la vie politique, économique, et sociale.

Elle peut se définir comme « l'ensemble des processus, lois et institutions influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée ».

A l'origine, dans la pratique d'économie libérale, les biens et les pouvoirs sont sous l'emprise des seuls propriétaires, et la gestion est toujours orientée vers leurs intérêts uniquement. Plus tard, avec le développement et la croissance des entreprises, suivra la nécessité de faire appel à l'épargne publique. Cela provoqua dans les entreprises, une séparation entre l'actionnaire propriétaire et la Direction. En conséquence, des conflits naîtront entre ces deux acteurs, en raison de la volonté de satisfaction de leurs intérêts qui sont naturellement divergents. Il se posera une question de décision des dirigeants et leurs conformités avec les intérêts des actionnaires. C'est ainsi que les acteurs de la vie économique vont se pencher sur la question de la Gouvernance d'entreprise, qui n'épargnera pas le secteur des assurances.

Ce terme a été aussi à la une surtout à l'occasion des scandales financiers comme celui d'ENRON³ dont des faux comptes ont été certifiés, en complicité par le cabinet ARTHUR ANDERSEN.

Patrick Thourot⁴, dans l'une de ses publications à la Fédération Française des Sociétés d'assurance (FFSA) montre le rôle important que joue l'assurance dans les pays en voie de développement. Deux principales idées jalonnent sa publication :

-le développement économique induit un besoin d'assurance croissant, puisque le besoin de sécurité croît avec le développement ;

-la couverture des risques a un effet de soutien au développement.

³ : Grande multinationale américaine qui fit faillite en 2001

⁴ : Directeur Général de la SCOR

Patrick Thourot explique cette seconde idée par le slogan d'une société française : « L'énergie de tous les projets, c'est l'assurance ».

L'assurance évite l'interruption durable, voire définitive, de la production. Tous les assureurs ont maintenant appris à rebondir par rapport aux sinistres, à replacer les capacités de production et, ainsi, éviter des interruptions de production. Une très importante usine américaine qui fabriquait des chips a été détruite par une tornade. Le système assurantiel a fait que, en moins de trois jours, la société américaine a pu recommencer à produire des chips.

L'assureur est un investisseur institutionnel. Il gère d'importantes sommes d'argent des clients contre des promesses qu'il leur vend. De plus, l'Etat oblige la population à s'assurer (en Automobile dans la zone CIMA) ; les banques obligent leurs clients à prendre une assurance garantissant leur prêt ; le maître d'ouvrage exige une assurance pour son chantier... Pour ces raisons, l'Etat intervient pour sauvegarder les intérêts des assurés, et bénéficiaires. (Art 300 code CIMA). Il contrôle, et fixe des règles de bonne gouvernance.

C'est en septembre 2009, que l'organe suprême de la CIMA a confirmé sa volonté de promouvoir les bonnes pratiques en matière de GE et de CI, après des manquements relevés lors des contrôles effectués par la Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA). La GE paraît une meilleure voie pour le succès des entreprises.

Pouvons-nous affirmer qu'après le dernier passage de la CRCA, l'UAT dispose d'un système ou d'un instrument nécessaire pour être au rendez-vous de la bonne GE ?

SECTION 2 : OBJECTIF DE L'ETUDE

L'entreprise d'assurance revêt une spécificité. Elle ne se gère pas comme une entreprise ordinaire. Elle est soumise à une réglementation rigoureuse, et à un contrôle strict.

Les crises étrangères nées de la confusion du patrimoine personnel et de celui de l'entreprise, les scandales financiers issus de la certification des faux comptes et les conséquences d'une mauvaise gestion ont conduit des sociétés à la faillite. Ces événements ont mis à mal les structures économiques, sociales et politiques et constituent un précédent.

La problématique de la GE, se pose avec acuité dans la zone CIMA, après les dysfonctionnements relevés par la CRCA lors de ses contrôles. C'est pourquoi, le législateur CIMA a pris des dispositions pour sécuriser l'industrie des assurances de la zone.

L'**objectif général** de notre recherche est de contribuer à l'amélioration de la gouvernance des compagnies d'assurance dans la zone CIMA.

Les objectifs spécifiques que nous poursuivons sont :

- le renforcement du contrôle interne par la mise en place des outils de bonne GE,
- le renforcement des dispositions réglementaires en matière de GE,
- le renforcement accru du rôle du Conseil d'Administration (CA) à travers les Comités Spécialisés.

SECTION 3 : HYPOTHESES DE RECHERCHE

La mise en place d'un dispositif permanent de CI conditionne la bonne GE. C'est pourquoi les autorités de tutelle et de contrôle sont exigeantes à cet effet. Or à part le Contrôle de gestion (CG), la structure en charge de l'évaluation du dispositif du CI n'existe pas dans certaines compagnies d'assurance. N'y a-t-il pas une confusion entre le CG et l'Audit Interne ?

SECTION 4 : REVUE CRITIQUE DE LITTERATURE

Le concept de la GE a fait l'objet de réflexion dans le secteur des banques et des assurances, dans la zone hors CIMA et se poursuit dans la zone CIMA. Dans les documents étudiés, tous les auteurs ont été unanimes sur l'absence d'un certain nombre d'outils nécessaires à la bonne GE. Les contributions relevées de cette documentation seront analysées par centre d'intérêt :

4.1 Indépendance et compétence de l'Auditeur interne.

Pour le groupe de travail composé de l'Institut Français des Administrateurs et de l'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes (IFA/IFACI), l'amélioration de la GE suppose la maîtrise des risques par le renforcement du CI. M. AGBOGBA, dans sa publication (Assureur Africain N° 83), renchérit en y ajoutant la transparence. Pour ce dernier, la maîtrise des risques et la transparence sont les « conditions d'une bonne GE ». Parlant de la crédibilité de l'AI, ils mettent tous l'accent sur son indépendance. L'IFA/IFACI, à la différence de M. AGBOGBA, ajoutent la compétence. C'est le groupe de travail français qui a le mieux exposé les critères de crédibilité.

En effet, par indépendance de l'auditeur interne, le groupe de travail entend :

- sa position hiérarchique, son rattachement à la Direction générale (DG); cette précision a manqué dans la présentation des autres auteurs ;

- son champ large d'intervention qui va jusqu'à sa participation au Comité d'audit en tant que personne ressource et suivant des modalités bien définies par la DG et le CA ;

- son libre accès à toutes les informations requises pour le plein exercice de ses missions ;

- sa rémunération qui vise à lui assurer à la fois l'attractivité de son travail et la considération de sa personne, en vue d'une prise de conscience, et un travail efficace et efficient. Cet aspect qui nous paraît aussi très important n'a pas été indiqué par les autres auteurs, et même par l'autorité de réglementation de la CIMA.

Par compétence, il faut comprendre (selon le groupe de travail):

- la connaissance et la bonne application des normes professionnelles internationales de l'AI ;

- la connaissance du métier (les techniques d'assurances pour ce qui nous concerne) et l'interaction des entités en charge du CI ;

Ces deux points sont indispensables, car le Comité d'Audit s'appuie sur l'AI pour mener à bien ses missions.

La particularité du rapport de l'IFA/ l'IFACI est qu'en plus des dispositions réglant l'indépendance et assurant le professionnalisme de l'audit interne, il doit réunir les conditions d'honorabilité. (Code de déontologie).

Nous pensons que ces qualités doivent s'accompagner d'une bonne rémunération dans la mesure où cela lui permettra de détecter les risques de fraude, au lieu d'y participer. C'est ce qui justifie la particularité de la position de ce groupe de travail.

A part l'IFA/IFACI et M. AGBOGBA⁵, les autres publications ont mis l'accent sur le dispositif du Contrôle interne (son absence) sans pourtant parler de la structure qui évalue ce dispositif.

La particularité de la publication de M. AGBOGBA, est qu'il relève de la relation entre la GE et le CI. En effet, la GE conditionne le CI et vice versa. Ainsi se justifie l'adoption par la CIMA du règlement N° 0005 du 28 septembre 2009 qui devrait apporter la

⁵ : Directeur Audit Interne de la CICARE

réponse réglementaire aux infractions à la bonne gouvernance et le CI. Dans le règlement dont il est question (nous en parlerons dans la deuxième partie), l'obligation est faite au CA d'approuver le rapport sur le contrôle interne. Cela montre que l'Audit Interne (structure de contrôle), joue un rôle clé au sein de la GE, dans le processus d'élaboration dudit rapport.

4.2 Les Normes réglementaires

L'état des lieux de la GE en zone CIMA relève entre autres détails :

- les problèmes liés à l'actionnariat, à l'interdiction de la constitution d'une SA par une seule personne, contrairement au traité de l'OHADA. Ce point a été abordé aussi par M. LAWSON⁶, dans son article (« l'Assureur africain » N° 79 de décembre 2010).

- la question de l'équilibre technique des administrateurs ;

- la question de la certification des comptes par les Commissaires aux comptes (CAC).

Les réponses apportées à ces faiblesses par la CIMA ne sont pas satisfaisantes, selon M. AGBOGBA. Ces réponses sont contenues dans les règlements :

- N°0004/CIMA/PCMA/CE/2009, portant facturation au réel des conventions d'assistance technique (AT) ;

- N°0003/CIMA/PCMA/CE/2008, portant obligation d'établir des bordereaux et états modèles par les courtiers et agents généraux d'assurances des entreprises faisant partie d'un groupe d'assurance ;

- N°0002/CIMA/PCMA/PCE/2011, portant agrément des commissaires aux comptes des sociétés d'assurance;

- N° 0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009, portant gouvernance d'entreprise et contrôle interne.

C'est pourquoi, la nécessité, de compléter le règlement N° 0005 s'impose compte tenu des multiples interprétations liées à la création d'une fonction d'Auditeur Interne dans les compagnies d'assurances de la zone CIMA.

Ce dispositif, selon l'Auditeur AGBOGBA, peut être complété par celui relatif à :

- La réorganisation du contrôle interne dans les compagnies d'assurance qui doit mettre en exergue, le rôle de l'Audit Interne.

⁶ : Directeur Général du groupe NSIA

- L'organisation de l'implication accrue du Conseil d'Administration, de la Direction Générale, du personnel dans l'évaluation et la prévention des risques d'assurance et de réassurance, la généralisation du contrôle des opérations et procédures ainsi que l'amélioration du système d'information.

- La formalisation complète des procédures, pour le contrôle des opérations,
- Une stricte séparation des fonctions comme le préconise le traité de l'OHADA et reprise par M. LAWSON.

L'analyse de M. AGBOGBA a fait ressortir les risques inhérents au secteur des assurances de notre zone, notamment en ce qui concerne l'organe des sociétés mais n'a pas précisé à quel organe l'Auditeur interne doit être rattaché. Elle n'a pas fait cas non plus de sa rémunération.

Quant à la publication de M. LAWSON, elle a présenté l'aspect juridique de la GE en se fondant surtout sur le traité de l'OHADA qui relève du droit des affaires. Sa publication s'est limitée au système de gestion (administration générale et Conseil d'administration). Ce qui permet de voir la passerelle entre les deux codes (OHADA et CIMA). Les avancées de l'OHADA en matière de bonne GE portent essentiellement sur : l'admission des administrateurs indépendants dans la limite du tiers des membres du CA, la limitation du nombre des membres du CA, l'interdiction du cumul par une personne physique, administrateur en son nom propre ou représentant permanent d'une personne morale administrateur de plus de cinq mandats d'administrateur de société anonyme (SA) ayant leur siège sur le territoire d'un même Etat patrie.

L'IFACI a manqué de souligner que le travail des Commissaires aux comptes ne doit pas se faire avec complaisance, et qu'ils doivent être agréés, ce que la CIMA a préconisé dans l'un de ces règlements qui fera aussi l'objet d'étude dans la deuxième Partie.

4.3 Le Plan d'Audit

Des risques techniques relatifs à la GE d'assurance en zone CIMA ont été relevés dans la publication du Secrétaire Général (SG) de la CIMA, M. Jean Claude NGBWA :

- les décisions d'investissement hasardeuses et inopportunes souvent guidées par la seule volonté de l'actionnaire majoritaire quelque fois profane ;
- un plan de réassurance inadapté en raison surtout de son établissement par la holding, et qui ne tient pas compte des réalités de la filiale.

Ces constats selon le SG de la CIMA constituent de graves entorses aux principes de bonne GE d'assurance de la zone CIMA, dans la mesure où elles ont un impact sur sa solvabilité. La solution apportée réside encore dans le règlement N° 0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009. Ce règlement est une transposition des règles de bonne gouvernance préconisées par l'Association Internationale des contrôleurs d'Assurances (AICA ou IAIS en anglais), dont les grands axes sont :

- les attributions et compétences des membres du Conseil d'administration (art 331-14 du code des assurances) ;
- la gestion de la réassurance (art 331-18 du code des assurances) ;
- la mise en place d'un dispositif de CI (art 331-15 du code des assurances) ;
- la mise en place d'une politique efficiente de Gestion Actif/passif (art 331-17 du code des assurances) ;
- et, bien évidemment, le rapport annuel sur le CI qui doit être approuvé par le CA. (art 331-16 du code des assurances).

4.4 Les Résolutions de la FANAF en faveur de la gouvernance d'entreprise

1/-Les Difficultés des compagnies de la zone

Sous le thème « Quels nouveaux chantiers pour l'assurance africaine », lors de la trente deuxième Assemblée Générale de la FANAF, l'accent a été mis sur une vingtaine de résolutions et recommandations. Celles relatives à la GE d'assurance en zone CIMA retiennent notre attention. Parmi la typologie des difficultés qui freinent le développement des entreprises d'assurance; il a été énuméré :

- Le faible niveau du capital social ;
(déjà porté à 1 milliard par règlement N° 0001/CIMA/PCMA/PCE/SG/2007)
- La faiblesse du chiffre d'affaires ;
- Le niveau élevé des frais généraux ;
- La faiblesse du taux de rendement des placements ;
- La faiblesse de la cadence des règlements ;
- Les difficultés de couverture des engagements règlementés ;
- L'insuffisance de marge de solvabilité.

2/- Solutions préconisées

Face à ces difficultés, la CIMA préconise que :

- a) **Le niveau de Capital Social minimum** prévu soit, dans l'hypothèse de l'Agrément unique, différencié selon que la Société ambitionne de souscrire dans un seul pays ou dans plusieurs Etats membres de la CIMA.
- b) **Le niveau élevé des frais généraux** des Sociétés soit fixé à des niveaux raisonnables, ce qui leur permettra de dégager des ressources suffisantes pour faire face au paiement de leurs sinistres. Elle recommande également, que les frais généraux engagés soient en adéquation avec l'objet social des Entreprises. (Plus tard sera adopté le Règlement N° 0004/CIMA/PCMA/CE/SG/2009, interdisant la facturation de frais d'Assistance Technique au forfait.)
- c) **Les Autorités de tutelles** se rapprochent des autorités de la BCEAO et de la BEAC pour faire lever les restrictions aux transferts de fonds entre les deux zones monétaires, nécessitées par le placement des actifs représentatifs des provisions techniques (élargir le marché financier, et neutraliser les effets de délocalisation)
- d) **Le renforcement des mesures coercitives nécessaires à la réduction des arriérés des sociétés.** (aujourd'hui nous pouvons parler de l'article 13 nouveau dont l'application devrait améliorer les encaissements)
- e) **La rapidité dans le paiement des sinistres** fasse partie des critères de mesure de la solvabilité d'une Société d'Assurances, au même titre que la couverture des engagements réglementés et la marge de solvabilité. (article 13 nouveau)
- f) **Les règles de Bonne Gouvernance d'Entreprise** soient prises en compte par les Sociétés d'Assurances. Elle souhaiterait, notamment, que les Sociétés puissent :

- f1) se doter d'un manuel de procédures opérationnel assorti de fiches fonction;
- f2) mettre en place un contrôle interne ;
- f3) lorsqu'elles n'ont pas de partenaire de référence et ne comptent pas parmi leurs administrateurs des professionnels avertis, coopter, un ou deux administrateurs indépendants justifiant des compétences requises.

L'Assemblée Générale souhaiterait que la réflexion se poursuive sur :

- l'opportunité de séparer dans le secteur des assurances, les fonctions de Président et de Directeur Général, (comme régie par le traité de l'OHADA, et devient effectif aujourd'hui) ;
 - et sur la nécessité d'agréer les commissaires aux comptes des sociétés d'assurances.
- (ce qui sera fait par le Règlement 0002 d'avril 2011, cité plus haut).

L'Assemblée Générale recommande également de diffuser les bonnes pratiques en matière de tarification et de règlements de sinistres en vigueur sur certains marchés tels que :

la mise en place d'un pool Transport Public de Voyageur (TPV) ; (Sénégal en 1998, Togo en 2008) ; la mise en place d'une commission de tarification des risques aggravés ; la mise en place d'une commission nationale d'arbitrage pour le règlement des sinistres.

SECTION 5 : PERTINENCE DE L'ETUDE

Notre démarche va dans le sens d'une proposition et une contribution à la mise en place d'un dispositif du contrôle interne à l'UAT.

Notre étude relèvera la distinction entre L'auditeur du groupe (holding) et de la structure en charge de l'audit interne dans la filiale, en montrant la valeur ajoutée qu'il apporte à la filiale. Une étude de pertinence sera faite en vue de nous prononcer sur la gestion des risques à l'UAT.

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE

Le cadre méthodologique décrit le comment de notre étude.

SECTION 1 : LE CADRE DE L'ETUDE

La compagnie d'assurance URBAINE ET SEINE est installée au Togo en 1958. La mouvance de l'indépendance dans les années 60, suivie de l'africanisation des cadres ont conduit à la création en 1997 d'une société de droit togolais sous l'appellation Union des Assurances du Togo (UAT). Elle est aujourd'hui une société anonyme au capital de un milliard de francs CFA, entièrement libéré. En juillet 2004, l'UAT cesse d'appartenir au groupe AXA. Elle devient membre du groupe SUNU, sous la direction de M. Pathé Dione, Président Directeur Général (PDG).

Pour répondre aux dispositions du droit des affaires, et aux recommandations de la CIMA, la fonction de Président et celle du Directeur Général seront dissociées le 1^{er} janvier 2012. Un cadre formé à l'Institut International des Assurances de Yaoundé, est promu Directeur Général.

Agréée en 1997 pour exercer en assurance non vie, l'UAT opère sur un marché composé de sept compagnies non vie et de cinq compagnies vie. Sur ce marché de rude concurrence, elle vient de réaliser au 31/12/2011, un chiffre d'affaires de 4,131 milliards. Par rapport à l'année précédente, l'UAT connaît une légère progression de 2%, pendant que le chiffre d'affaires du marché augmente de 17 %. Avec une part de marché de 18 %, elle vient en deuxième position après la NSIA.

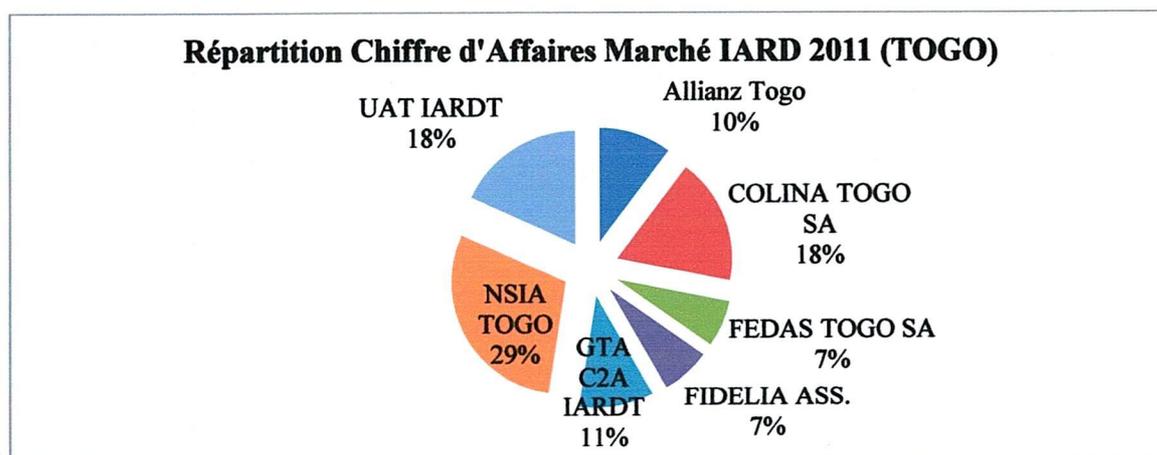


Figure1

Dans sa politique générale, l'UAT qui avait un objectif de 4,250 milliards de chiffre d'affaires, 1,925 milliard de charge de sinistres et un résultat après impôt de 140 millions, a vu augmenter ces charges de 16 %, et son résultat prévisionnel diminué à 33 millions (soit 76% de baisse).

L'UAT offre à sa clientèle une gamme de produits à travers ses bureaux directs (siège et Transports routiers), et ses sept agences dont deux à Lomé. Ils opèrent dans les branches d'assurance suivantes : Automobile, Maladie, Individuelle Accidents, Transports et Aviation, Incendie et Autres dommages aux biens, Responsabilité Civile Générale.

Pour atteindre ses objectifs, la société a mis en place une structure organisationnelle, qui comprend une Direction Générale, soutenue par deux Directions Centrales : une Direction Centrale Fonctionnelle (DCF), et une Direction Centrale Opérationnelle (DCO).

1.1 La Direction Générale (DG)

Au 1^{er} janvier 2012, le Directeur Général a sous sa responsabilité, un effectif de 45 employés. Elle définit avec le Conseil d'administration la politique générale, les objectifs et le planning des activités de la société. Elle coordonne les activités de deux directions et pilote la société. La secrétaire particulière du DG est aussi déléguée à la Division Ressources Humaines et Moyens Généraux (services généraux).

TABLEAU N°1 : Répartition du personnel par catégorie et par Direction

| | DG | DCO | DCF | Total | % |
|----------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Exécutants et Agents de Maîtrise | 0 | 19 | 15 | 34 | 76% |
| Cadres | 0 | 4 | 4 | 8 | 18% |
| Cadres supérieurs | 1 | 2 | 0 | 3 | 7% |
| TOTAL | 1 | 25 | 19 | 45 | 100% |

Organigramme de l'UAT IARD au 1^{er} janvier 2012 (Voir figure 2 en annexe)

1.2 Direction Centrale Fonctionnelle (DCF)

Composée de trois Départements et d'une Division, elle s'occupe de la gestion administrative et comptable de la société:

- Division Contrôle de Gestion
- Département Finances et Comptabilité
- Département Ressources Humaines Moyens Généraux et Gestion des Immeubles
- Département Informatique

1/- La Division Contrôle de gestion

Elle s'occupe de l'établissement des Tableaux de bord mensuels qui permettent à la Direction générale de suivre l'évolution des chiffres, et le budget. Elle est chargée de l'établissement du reporting mensuel qui est adressé à la Holding. Elle s'occupe également de la confection des états financiers et statistiques conformément à l'article 425 du code CIMA. Cette fonction était assurée par une personne cadre en gestion et technicien en assurance. Cette division ne dépend pas d'un département (comme c'est le cas des autres divisions de la société) mais est rattachée directement à la DCF, tout comme les autres départements, au lieu d'être rattachée à la DG.

2/- Le Département Comptabilité

Composé de six personnes dont un cadre, il s'occupe de la comptabilité générale et de la comptabilité des assurances du bureau direct et des agences. La politique financière est définie par la holding, et exécutée par le Département sous la supervision de la DCF. Ce département contrôle la caisse, établit les bulletins de paye et budget de la société. Le Chef de département fait une mission annuelle dans les agences pour vérifier la conformité des enregistrements comptables avec la production effectuée par les agences. Le Chef de département fait partie du syndicat gestion d'immeuble. Malgré la mise en place d'un manuel de procédure, ce département exerce des fonctions qui ne font pas partie de ses attributions. Cette situation ne convient guère à une bonne GE.

3/- Le Département Ressources Humaines, Moyens Généraux et Gestion Immeuble

Il se compose de quatre personnes, dont un cadre formé en Ressources humaines.

Une personne assure le secrétariat de la Direction générale, une deuxième, le Standard, une troisième personne s'occupe des courriers, et le Chef de département s'occupe de la gestion des employés, de l'achat et de la réception des commandes, et de la gestion des meubles et de l'immeuble. Par principe, on ne peut pas être juge et partie.

4/- Le Département Informatique

Composé de deux personnes dont un cadre, il s'occupe de l'administration du système d'exploitation, exécute les traitements chaque mois et met les listings à la disposition des utilisateurs. Il contrôle le parc informatique, et gère les stocks de consommables.

1.3 La Direction Centrale Opérationnelle (DCO)

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

- Le Département Production
- Le Département Commercial
- Le Département Sinistres Auto et Risques divers
- Le Département Réassurance
- Le Département Santé.

1/- Le Département Sinistre Auto et Risques Divers

Composé de quatre personnes dont un cadre, il reçoit les déclarations de sinistres, et procède à leurs paiements, qui se font avec la collaboration de la Comptabilité. Il informe les Directions et le Département Réassurance des sinistres importants dépassant un certain montant. Il commet les experts et représente la société auprès des tribunaux. Il fournit à la DCO un état mensuel des sinistres.

2/- Le Département Commercial

Le responsable de ce département est un cadre qui s'occupe principalement des relations avec les clients de l'UAT, et les intermédiaires. Il fait un suivi des affaires en prospection, des demandes de tarification (sans pour autant les tarifier). Il fait le suivi des renouvellements par un système de communication multidimensionnelle avec la clientèle. Il fait ce travail en collaboration avec un agent de la Production. Il effectue chaque année des missions d'audit pour vérifier le fonctionnement des agences sur les affaires non renouvelées, et fait des visites aux clients.

3/- Le Département Production

C'est ce département qui fait les cotations, les renouvellements, les résiliations et rédige les contrats. Avec un effectif de neuf personnes dont un cadre, il s'occupe de la gestion technique des polices, veille à l'encaissement des primes en liaison avec la Division recouvrement. Le responsable fait chaque année une mission d'audit des agences pour s'assurer de la conformité de leur production avec le listing informatique du siège.

4/- Le Département Santé

Il s'occupe de la production et du règlement des sinistres en assurance maladie et compte cinq personnes dont un cadre. Il fait les études techniques, et s'occupe de la gestion administrative et technique des polices. Il est en relation avec le médecin conseil et l'infirmerie de la société, pour les visites et les contrôles avant toute prise de décisions. Il s'occupe des encaissements en relation avec le recouvrement.

5/- Le Département Réassurance

Le Responsable de la Réassurance est également un ancien de l'Institut International des Assurances de Yaoundé. Il est seul dans son département et s'occupe de la gestion des affaires placées en réassurance, en se fondant sur le traité de réassurance négocié avec l'apériteur par le Directeur Technique du groupe. Il identifie, avec la collaboration des producteurs, les affaires exclues du traité, et recherche rapidement un réassureur facultatif. Il établit les comptes de réassurances, et communique les données au Contrôle de Gestion et à la Comptabilité.

SECTION 2 : LE CHAMP D'ACTION DE NOTRE ETUDE A L'UAT

La bonne gouvernance d'entreprise est indissociable du contrôle interne.

Le champ d'intervention de l'audit interne est justifié par la nécessité de répondre aux attentes des organes dirigeants afin de leur permettre d'assumer la totalité de leur responsabilité vis-à-vis des actionnaires et au regard des normes, des lois et des règlements de la CIMA. L'audit interne couvre toutes les fonctions, tous les systèmes, tous les processus de l'entreprise. C'est pour cette raison que notre étude intéresse tous les départements.

En effet, elle portera sur la gouvernance de l'UAT, et sur ses activités techniques et financières.

SECTION 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La GE est un sujet d'actualité. L'aspect technique, organisationnel et juridique qu'elle touche nous amène à adopter comme méthode de recherche, l'analyse documentaire, l'observation participante et les entretiens avec le personnel de l'UAT et le Comité des Assureurs du TOGO.

En effet, le sujet de la GE d'assurance est très spécifique au sein d'un métier déjà complexe de par sa technicité. Cependant, la revue critique de littérature, nous a orienté vers le traité de l'OHADA, les lois et règlements de la CIMA en faveur de la GE et du contrôle interne, vers

les statuts de l'UAT, ses données chiffrées tirées de ses dossiers annuels des années 2009, 2010, et 2011, en vue d'une étude de pertinence à travers les ratios. Des états financiers de la même période nous permettront de nous prononcer sur la solvabilité de l'UAT. Dans notre analyse, nous ferons une comparaison de l'évolution de la société dans le temps, et avec le marché des Assurances.

Toutefois, notre outil privilégié sera la documentation sur les règlements, sur les risques spécifiques à l'assurance IARD, et sur les informations de l'UAT sur les trois exercices les plus récents : 2009 ; 2010 ; et 2011.

DEUXIEME PARTIE

LE CONTROLE INTERNE ET LA REGLEMENTATION CIMA

CHAPITRE 3 : LE CONTROLE INTERNE

Section 1 : Le Contrôle Interne

Section 2 : L'Audit Interne

Section 3 : Le Contrôle de Gestion

Section 4 : L'Audit Externe

Section 5 : Les autres acteurs du Contrôle Interne

CHAPITRE 4 : LES NOUVEAUX REGLEMENTS DE LA CIMA

Section 1 : REGLEMENT N°0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009

Section 2 : REGLEMENT N°0004/CIMA/PCMA/CE/SG/2009

Section 3 : REGLEMENT N°0002/CIMA/PCMA/PCE/2011

CHAPITRE 3 : LE CONTROLE INTERNE

Ce chapitre nous permettra de faire la distinction entre : le Contrôle interne, l'Audit interne, le Contrôle de gestion et l'Audit externe.

SECTION 1 : LE CONTROLE INTERNE

1.1 Définition

Le contrôle interne se définit comme un ensemble de règles de sécurité du fonctionnement des services, associées à des procédures de contrôle de leur application et de leur efficacité. Elles sont fixées par le Directeur Général sous le contrôle du CA. Les méthodes et procédures mises en place au titre du CI doivent permettre à l'entreprise de s'assurer de la bonne conduite de ses opérations en conformité aux règles et normes professionnelles ou déontologiques.

1.2 Les principes de Contrôle Interne

- Le contrôle interne doit être adapté à l'activité (celle d'assurance) ;
- Le contrôle interne doit reposer sur un environnement favorable et un corps de procédures écrites sur les bases d'un bon gouvernement d'entreprise ;
- La séparation des tâches est essentielle au bon fonctionnement du contrôle interne ;
- L'efficacité du CI doit être évaluée périodiquement par des missions AI.

1.3 Le Dispositif du Contrôle Interne:

Un dispositif adéquat de contrôle interne devrait comporter :

- un environnement favorable au contrôle : cet environnement se construit par un engagement clair et constant de la direction dans la mise en place, le suivi régulier, l'évaluation périodique du dispositif de CI de l'entreprise et l'allocation des moyens nécessaires ;
- des instruments adaptés pour l'identification et l'évaluation des risques : tableaux de bord, indicateurs détaillés ou agrégés, procédures d'alerte et de suivi des incidents ;
- la mise en place de méthodes et procédures de contrôle ;

-un système comptable adéquat, de même qu'une circulation interne et externe de l'information adéquate ;

-une revue périodique du respect des méthodes et de procédure de contrôle.

1.4 Les Objectifs du Contrôle Interne :

De ce qui précède, il est évident que le contrôle interne vise :

- la fiabilité des informations financières ;
- la sauvegarde du patrimoine ;
- le respect des lois et instructions de la Direction Générale ;
- l'optimisation des opérations ;
- la maîtrise des opérations.

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. Pour s'assurer de l'effectivité de l'autocontrôle, l'audit interne s'avère nécessaire.

SECTION 2 : L'AUDIT INTERNE

2.1 Définition

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

Nommé par le Directeur Général, l'auditeur interne devrait, cependant, avoir libre accès au comité d'audit et éventuellement au CA. Le comité d'audit devrait être destinataire des rapports établis sous la responsabilité de l'auditeur.

Le conseil devrait évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle permanent, proposer le cas échéant des évolutions nécessaires et apprécier les conséquences, notamment en termes de risque, des choix stratégiques de l'entreprise. Il arrête le programme annuel des missions de l'audit interne sur proposition du Directeur Général, qui peut, en cas d'urgence, compléter ce programme. Les missions menées par les auditeurs devraient faire l'objet de rapports écrits, faisant figurer de manière explicite, le cas échéant, les observations, leur gravité, et les recommandations. L'AI devrait disposer d'un outil de suivi des recommandations.

Le dispositif du contrôle interne n'est donc pas à confondre avec l'organe de contrôle interne qui est l'audit interne.

2.2 Les Objectifs de l'Audit Interne

L'audit interne a pour objectifs:

- d'Assister les membres de l'entreprise dans l'exercice de leurs responsabilités ;
- d'Assurer la Direction Générale de l'application de ses politiques et directives ;
- d'Aider les responsables concernés à améliorer leur niveau de contrôle et leur efficacité ;

Pour son fonctionnement, la Direction Audit interne doit disposer d'une charte d'audit et d'un plan d'audit annuel approuvé par le comité d'audit ou la Direction générale.

2.3 Finalités de l'Audit interne

L'AI a pour finalité:

- de Contrôler l'application des lois, procédures (audit de conformité) ;
- d'Evaluer les résultats produits ;
- d'Evaluer l'efficacité du fonctionnement d'un département ou de toute l'entreprise ;
- d'Evaluer la pertinence des objectifs (audit de performance).

SECTION 3 : LE CONTROLE DE GESTION

Il est évident que le pilotage à vue n'est pas indiqué dans la gestion d'une entreprise. Il faut donc établir les objectifs à court moyen et long terme, les comparer aux réalisations, afin de dégager les écarts pour proposer des actions correctives.

3.1 Définition et Objectif du Contrôle de Gestion

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité (par rapport aux objectifs) et avec efficience (par rapport aux moyens employés) pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Dans un contexte classique, le contrôle de gestion est un système de vérification pour détecter et corriger des erreurs par rapport à la combinaison optimale des facteurs de production. Le contrôle de gestion est de ce fait perçu comme un système de régulation des comportements applicables dans les organisations exerçant une activité économique.

Dans le contexte moderne, le Contrôle de gestion est un dispositif de pilotage. Il permet de s'assurer que les objectifs assignés aux différents responsables ont été atteints.

Dispositif de pilotage veut dire qu'il y a une trajectoire que l'entreprise doit suivre par l'interaction de plusieurs facteurs exogènes et endogènes.

Le Contrôle de gestion a donc pour objectif de maintenir l'entreprise sur la trajectoire définie par les dirigeants.

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

3.2 Le Pilotage

Les actions fondamentales sur lesquelles repose le pilotage, sont au nombre de trois :

- Prévoir : il s'agit de fixer des objectifs réalistes en termes de résultat et moyens.
- Mesurer : il s'agit de quantifier, identifier les dérives éventuels.
- Agir : décider des actions efficaces et se doter de moyens pour atteindre les objectifs.

SECTION 4 : L'AUDIT EXTERNE

4.1 Le Commissariat aux comptes

Les comptes des sociétés doivent être certifiés par des commissaires aux comptes qualifiés, soumis à l'appréciation des autorités de contrôle et de tutelle. Il faut souligner l'importance du rôle des commissaires aux comptes dans le processus de validation des résultats annuels, dans l'appréciation des conventions réglementées, et celles des nouveaux contrats et du dispositif du contrôle interne.

4.2 L'Autorité de Contrôle et de tutelle

Les compagnies d'assurances régies par le code CIMA sont soumises aux contrôles sur pièces et sur place de la CRCA. Ce contrôle porte essentiellement sur les études de cohérence, et de pertinence. Les Directions Nationales des Assurances (DNA) apportent leur assistance à la CRCA. Par Exemple, le contrôle de l'application effective de l'amendement additionnel de l'article 13 a été effectué par la DNA du Togo du 16 au 18 juillet 2012 à l'UAT.

4.3 Le Champ d'application

Les auditeurs externes s'intéressent aux résultats d'ensembles de l'année à moins qu'il ne s'agisse des missions ponctuelles afférentes aux situations précises nécessitant des

éclairages. Les auditeurs internes doivent se pencher sur les résultats intermédiaires utilisés dans la gestion courante. Le contrôle des auditeurs internes ne saurait cependant dégager les auditeurs externes de leurs responsabilités à l'égard des actionnaires. Ils sont mandatés par les actionnaires pour contrôler la régularité et la sincérité des comptes alors que les auditeurs internes dépendent hiérarchiquement de la direction générale. Cette différence entraîne de nombreuses conséquences : quant au cadre de référence, les auditeurs externes s'appuient sur les principes comptables généralement admis tandis que les auditeurs internes s'appuient sur les procédures comptables, techniques et administratives habituelles à l'entreprise ; quant au champ d'action, le contrôle des auditeurs externes porte spécifiquement sur les résultats de la comptabilité générale et certaines informations exigées par la réglementation fiscale. Les auditeurs internes, par contre, verront leurs missions déterminées en fonction des souhaits de la direction générale.

SECTION 5 : LES AUTRES ACTEURS DU CONTROLE INTERNE

Nous parlerons essentiellement de deux organes fondamentaux : l'organe délibérant et l'organe exécutif.

5.1 L'organe délibérant

Le CA est l'organe délibérant. Il est nécessaire que des réaménagements soient apportés au dispositif de CI, afin que les compagnies d'assurance se dotent de systèmes de contrôle performants et adéquats par rapport aux risques encourus. La responsabilité et la nécessaire implication du CA ont été stipulées dans le règlement N° 0005, article 331-14 du code CIMA, et feront l'objet d'étude dans le chapitre 4.

5.2 L'organe exécutif

Il s'agit de la Direction Générale. Elle regroupe l'ensemble des personnes qui assurent la détermination effective de l'orientation de l'activité de l'entreprise. Elle est directement impliquée dans l'organisation et le fonctionnement du système de contrôle interne, puisque les dirigeants mettent en œuvre la stratégie définie par le CA, en gérant les aspects pratiques relatifs au bon fonctionnement et à l'efficacité du contrôle interne. C'est elle qui organise le contrôle interne : elle est chargée de mettre en place une structure de contrôle appropriée (Direction d'AI), pour garantir des contrôles internes efficaces, en définissant les activités de contrôle à chaque niveau opérationnel.

CHAPITRE 4 : LES NOUVEAUX REGLEMENTS CIMA

Faisant référence à Kofi ANNAN⁷, la bonne gouvernance, est la seule et meilleure voie pour se soustraire de la pauvreté et avoir accès au développement. Ce qui suppose entre autres, la mise en place des lois, leur compréhension, et le strict respect de ses lois.

En zone CIMA, des règlements ont été mis en place pour pallier les dysfonctionnements et difficultés relevés par la CRCA lors de ses contrôles. La compréhension et le respect de ces règlements s'avèrent nécessaires, pour une bonne gouvernance d'entreprise.

SECTION 1 : REGLEMENT N°0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009, COMPLETANT ET MODIFIANT LE CODE : GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET CONTROLE INTERNE.

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

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

1.2 Le Dispositif du Contrôle Interne (art 331-15)

L'obligation est faite aux compagnies d'assurance opérant en zone CIMA, de se doter d'un dispositif de contrôle interne, notamment un manuel de procédure. Ce dispositif doit tenir compte des risques inhérents aux secteurs des assurances, et doit être opérationnel à tous les

⁷ Septième Secrétaire Général des Nations Unies 1997-2006

niveaux hiérarchiques. Pour sa bonne application, il doit être cohérent et sans ambiguïté. Il doit faire l'objet de suivi et de recommandations.

1.3 Rapport sur le Contrôle Interne (art 331-16)

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

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

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

Faisant référence au Séminaire sur « Le contrôle interne et la gouvernance des sociétés d'assurance » organisé par M. OUATTARA Alain, (Commissaire Contrôleur en Chef à la CIMA), en juin 2012 à Cotonou, il s'est posé la question de l'externalisation de l'établissement du rapport sur le contrôle interne.

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

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

Objectif et finalité du rapport

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

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

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

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

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

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

1.4 Politique de Placement (art 331-17)

D'après l'article 331-17 du code des assurances, le CA doit chaque année fixer les lignes directrices de la politique de placement. L'objectif est d'éviter pour la compagnie un certain nombre de risques. Cette ligne directrice concerne notamment : les modalités de choix des intermédiaires, la gestion actif/passif, les règles de diversification et de dispersion, les procédures de placement, de même que la personne qui la déclenche (la holding ou la filiale). En effet, Les lignes directrices de la politique de placement devraient être en phase avec les dispositions des articles 335 et suivants du code des assurances, récapitulées dans les tableaux en annexe. Il s'agit de **la règle de diversification** qui impose des limitations par catégorie de placements, (Annexe Tableau 2) et **la règle de dispersion** qui impose, quant à elle, des plafonds par actif ou par émetteur. Ces plafonds sont exprimés en pourcentage des

engagements réglementés. (Annexe Tableau 3). Lorsque ces dispositions relatives aux règles de limitation et de dispersion ne sont pas respectées, il doit être établi un plan stratégique permettant à la société de se conformer à la réglementation. L'auditeur interne devrait participer à l'établissement de ce plan stratégique, et veiller à sa bonne application.

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

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

1.5 Politique de Réassurance (art 331-18)

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

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

a) Les orientations en matière de Cession :

- Cessions légales en zone CIMA (CICARE AFRICA RE) ;
- Cession légale du Pays (SEN-RE pour le Sénégal, SGC RE pour le Gabon) ;
- Le choix d'un apériteur pour les traités est appréciable, en tenant compte par exemple de son poids financier, de sa note par une agence (de notation) ;

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

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

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

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

Il s'agira de :

- Définir la structure du programme de réassurance : les types de traité et facultatives avec les branches correspondantes ;
- Définir les limites des traités en montant et en pourcentage ;
- Communiquer pour l'exercice écoulé la répartition des primes et sinistres en Traité, en facultatives et en Fronting, le montant des commissions, et le solde de réassurance.

d) Organisation du Programme de réassurance

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

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

A défaut des états statistiques spécifiques aux traitements de la réassurance, les compagnies doivent établir des tableaux de bord pour analyser et suivre les opérations de réassurance. Par exemple, les tableaux de : suivi des acceptations et de cession ; de dispersion des réassureurs ; de description du plan de réassurance.

1.6 Insuffisances du règlement N°0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009

La CIMA n'a pas indiqué dans ce règlement la précision sur l'organisation des comités spécialisés. Aussi, ne les a-t-elle pas rendus obligatoires. De même, la création et l'organisation de la fonction de l'AI n'ont pas été spécifiées, alors que c'est l'outil par excellence de la GE.

Les Missions du Comité d'Audit :

Ce comité est créé par le CA, pour l'assister dans l'exercice de ses missions. Cette création, à défaut d'être rendue obligatoire, devrait formellement être encouragée par la CIMA. Sa création est de nature à faciliter le contrôle effectif par le CA dont il émane. Ses missions ne doivent pas se limiter à l'analyse des comptes, mais doivent s'étendre à l'appréciation de la qualité des dispositifs de contrôle et des outils de pilotage.

Il a deux missions principales :

- vérifier la clarté des informations fournies et apprécier avec pertinence les méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes individuels et le cas échéant, consolidés ;

- apprécier la qualité du contrôle interne, notamment la cohérence des systèmes de mesure, la surveillance et la maîtrise des risques et proposer, autant que de besoin, des actions complémentaires à ce titre.

Ce comité assure également d'autres tâches telles que :

-maintenir la communication entre le CA, les dirigeants et l'auditeur interne et externe, afin d'échanger des informations et des points de vue ;

-surveiller et apprécier le rapport efficacité/coûts et le champ de la fonction d'audit interne ;

-effectuer un examen indépendant des états financiers annuels et d'autres informations externes pertinentes ;

-donner des avis sur la nomination d'un auditeur externe ;

-s'assurer que la compagnie opère dans le respect des lois et des réglementations ;

-vérifier l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne général de la société.

SECTION 2 : REGLEMENT N°0004/CIMA/PCMA/CE/SG/2009, DEFINISSANT LES MODALITES DE LA FACTURATION AU REEL DES CONVENTIONS D'ASSISTANCE TECHNIQUE CONCLUES AVEC LES SOCIETES D'ASSURANCE

2.1 Motivation

Pour pouvoir honorer ses engagements, vis-à-vis des assurés, les compagnies d'assurance, en plus de la couverture des engagements réglementés, doivent présenter une marge de solvabilité suffisante. C'est d'ailleurs la double condition devant donner droit à la distribution des dividendes (article 329-8 du code CIMA). Le règlement N°0001/CIMA/PCMA/PCE/SG/2007 du 04 avril 2007 du Conseil des Ministres des Etats membres de la CIMA, relatif à l'augmentation du capital, dénote le souci du législateur de voir les compagnies jouir d'une marge de solvabilité suffisante.

Pour contourner toutes ces dispositions, les sociétés établissent des factures exorbitantes couvrant leurs frais d'assistance, et qui ne sont pas en adéquation avec le niveau d'activité de la société. Car n'étant pas en mesure de percevoir des dividendes en raison des problèmes de solvabilité. Par cette pratique, elles se rémunèrent indirectement le capital

(qu'ils viennent d'augmenter) par le biais d'une facturation au forfait. Ce qui aggrave le résultat. Pour répondre aux exigences de bonne GE, ce règlement N°0004 du 28 septembre 2009, encadre désormais les frais d'AT.

2.2 Le Champ d'application de l'Assistance Technique (AT)

Selon le Commissaire Contrôleur en Chef de la CIMA M. Adolphe OUEDRAOGO, dans sa présentation à la trente deuxième AG de la FANAF en février 2008, « L'assistance technique se définit comme un ensemble de prestations rendues par une société dans le cadre de l'amélioration et de l'optimisation de la gestion de l'entreprise bénéficiaire».

D'après le législateur CIMA, ces prestations doivent se faire dans les activités relatives à l'objet social de l'entreprise d'assurance.

2.3 La Rémunération de la prestation d'AT

Elle doit être réelle, raisonnable et justifiée, conforme aux services de mêmes types, et aux usages communément admis.

Les critères de facturation de l'AT sont :

- le temps réellement passé par les personnes qui ont exécuté la prestation ;
- le barème d'horaire justifié des interventions, en monnaie locale (du pays de la société bénéficiaire de l'AT) ;
- Compétence, et grade de la personne ayant effectivement accompli sa mission ;
- les frais réels de séjour et de déplacement dans le cadre du service rendu ;
- le détail chiffré du programme des interventions de la société mère, qui fait participer ses filiales au financement de son budget, suivant une clé de répartition pertinente et vérifiable. (s'agissant des groupes) ;
- le Programme doit correspondre à un besoin réel des filiales, sans double emploi avec les services qui existent déjà.
- La rémunération pour chaque filiale doit être inférieure ou égale à 2 % du chiffre d'affaires.

Les frais d'AT qui ne respectent pas ces critères, sont de nature à mettre en péril la société, et par ricochet les intérêts des assurés et bénéficiaires des contrats. Ceci va à l'encontre des exigences de la bonne GE. Dans ce cas, la CRCA est en droit d'obliger la filiale à surseoir le financement du budget de sa société mère en AT.

2.4 Justification des frais d'AT

Chaque année, les compagnies ayant signé une convention d'AT sont tenues de disposer d'un dossier d'AT. C'est ce dossier qui permettra de :

- justifier l'effectivité de cette assistance ;
- le niveau de la rémunération des prestations payées ;
- la pertinence des méthodes de facturation ;

Les compagnies doivent disposer d'un dossier d'AT dont la composition est énumérée à l'article 3 du dit règlement N°0004.

2.5 Critiques du règlement N°0004/CIMA/PCMA/CE/SG/2009

Le règlement limite les frais d'AT à 2% du chiffre d'affaires. L'assiette de l'AT devrait être bien précisée car ce taux peut être appliqué ou non sur les primes réellement encaissées.

SECTION 3 : REGLEMENT N°0002/CIMA/PCMA/PCE/2011, PORTANT AGREMENT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DES SOCIETES D'ASSURANCES

3.1 Rappel des conditions d'exercice du CAC

Le rôle des auditeurs externes, dans l'exercice de leur mission de commissariat aux comptes, est d'exprimer une opinion indépendante sur les résultats, ainsi que sur la situation financière et patrimoniale, reflétées dans les comptes arrêtés au terme d'une période donnée. Ce faisant, ils participent au bon fonctionnement de la GE. Leur désignation répond à des règles statutaires, inspirés du traité de l'OHADA. Ce traité fixe les règles relatives au choix et à la nomination des CAC et leurs suppléants.

S'agissant des compagnies d'assurance, ce règlement N° 0002, dispose qu'elles sont tenues de soumettre à l'approbation de la CRCA, toute nomination ou renouvellement du mandat de CAC. Ces CAC, doivent obligatoirement figurer sur la liste des experts agréés auprès de la cour d'Appel. Il revient à la société d'assurance, d'adresser à la CRCA, une demande d'approbation des CAC qu'elle se propose de nommer ou renouveler. Dans ce dernier cas, cette demande est accompagnée du procès verbal de la réunion de l'AG des actionnaires ayant choisi les intéressés. La CRCA dispose d'un délai de trois mois pour se prononcer sur la demande. L'absence de réponse vaut acceptation. En cas de refus d'approbation, la décision de la CRCA sera motivée. La motivation peut porter entre autres

sur le fait que le CAC proposé ne présente pas toutes les garanties d'expérience, de compétence, ou d'indépendance nécessaires à l'exercice de ces fonctions.

Les sociétés d'assurances doivent s'assurer que l'approbation de la CRCA a été obtenue avant l'exercice des fonctions visées. Dans le cas contraire, elles commettent une infraction à la réglementation des assurances.

3.2 Insuffisances du règlement N°0002/CIMA/PCMA/PCE/2011

La CRCA dans ce règlement n'a pas défini clairement la mission confiée au CAC. Ne perdons pas de vue que les compagnies d'assurances sont tenues d'organiser leur comptabilité suivant le Plan comptable du code CIMA. A ce titre, la certification des comptes par le CAC ne saurait, sous peine d'insuffisance notoire, ignorer l'examen de l'application des méthodes comptables prescrites par le code CIMA.

En outre, la CRCA ne s'est pas prononcée sur les jugements que les CAC devraient former et en toute indépendance dans la description et l'appréciation de la gestion des compagnies. A savoir :

1/-l'organisation de la compagnie :

- structure organisationnelle et répartition des tâches, rôle du CA, de la DG et des comités dans la définition et la supervision de la stratégie et du plan d'affaires ;
- le cadre de prévision et de gestion budgétaire et financière,
- l'adéquation des ressources, notamment des fonds propres à l'activité (Etat C11) ;
- la qualité des moyens techniques ;
- la politique de ressources humaines et son adéquation par rapport aux objectifs visés.

2/-l'exercice du contrôle interne

- la définition de la structure qui a la charge de l'examen des textes fondant son indépendance et le champ de ses attributions ;
- l'efficacité des moyens humains, techniques et des procédures sur lesquelles il s'appuie ;
- le bilan de ses activités et les suites réservées à ses recommandations ;
- la prise en compte de son action par le CA, la DG, et le Comité d'Audit.

3/-la gestion des risques.

-l'adéquation du système d'information et des outils de centralisation, de suivi et de reporting des risques au bilan et hors bilan ;

-la conformité des engagements à la politique des risques mise en place

-le respect des procédures de décisions, et la qualité du suivi et du contrôle des risques.

Concernant les dossiers à fournir pour leur approbation, la CRCA devrait tenir compte des plannings de vérification des CAC.

TROISIEME PARTIE :

LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LE DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES AU SEIN DE L'UAT

CHAPITRE 5 : LES ORGANES DE L'UAT

Section 1: L'Assemblée Générale

Section 2 : Le Conseil d'Administration

Section 3: La Direction Générale

CHAPITRE 6 : EVALUATION DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Section 1 : Les risques majeurs

Section 2 : L'évaluation et la gestion des risques

Section 3 : Les suggestions

CHAPITRE 5 : LES ORGANES DE L'UAT

Il s'agit habituellement des trois organes d'une société, à savoir :

- l'Assemblée Générale ;
- le Conseil d'Administration ;
- la Direction Générale.

SECTION 1 : L'ASSEMBLEE GENERALE (AG)

Conformément au traité de l'OHADA, l'UAT est une société anonyme avec CA au capital de un milliard FCFA divisé en cent mille actions de dix mille francs CFA.

L'actionnariat au 31 décembre 2011 se compose de huit personnes dont trois personnes morales et cinq personnes physiques réparties comme suit :

TABLEAU N° 4 : Répartition des Actions

| ACTIONNARIAT | ACTION | MONTANT | % |
|--|----------------|----------------------|-------------|
| SUNU ASSURANCES HOLDING | 40 964 | 409 640 000 | 41% |
| UNION DES ASSURANCES VIE (Côte d'Ivoire) | 42 004 | 420 040 000 | 42% |
| UNION DES ASSURANCES DU TOGO VIE | 15 104 | 151 040 000 | 15% |
| AUTRES (personnes physiques) | 1 928 | 19 280 000 | 2% |
| TOTAL | 100 000 | 1 000 000 000 | 100% |

Selon les statuts de l'UAT, l'AG Ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts (article 21 des statuts de l'UAT). Elle se réunit au moins une fois l'an, dans les six mois de la clôture de l'exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice, sous réserve de prorogation de ce délai par décision de justice ; (article 21 et 27 des statuts). L'AG Extraordinaire peut modifier les statuts dans toutes leurs dispositions et décider notamment les fusions, scission, apport partiel d'actif, la transformation ainsi que la dissolution ou la prorogation de la société dans les conditions prévues par le traité de l'OHADA (article 27 des statuts). L'article 29 des statuts de la société prévoit aussi les Assemblées Spéciales, pour se prononcer, le cas échéant, sur les différentes catégories d'actions.

SECTION 2 : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)

2.1 Composition

D'après l'article 13 des statuts, la société est administrée par un CA d'au moins 5 membres (nommés par l'AG) et d'au plus douze, sous réserve de la dérogation prévue par le traité de l'OHADA en cas de fusion. Dans la limite du tiers de son effectif, le conseil peut comprendre des administrateurs non actionnaires à condition que la société compte au moins quatre actionnaires. Ainsi, l'UAT dispose de deux administrateurs non actionnaires. A l'article 16.2 des statuts, il est mentionné que le CA peut décider de la création de comités spécialisés, comme le prévoit l'article 331-14 du code CIMA. Les statuts prévoient également à l'article 13.5, qu'une personne ne peut appartenir simultanément à plus de cinq CA de sociétés anonymes ayant leur siège au Togo. La connaissance des liens des administrateurs avec la société est indispensable ; ces liens devraient être encadrés par une charte des administrateurs, précisant leurs droits, obligations, et responsabilités. En particulier, ces liens devraient donner lieu à une communication dans le rapport sur le contrôle interne.

2.2 Profil du CA

Dans le secteur des assurances, il est recommandé que les administrateurs aient une compétence en la matière, suivie d'une formation tout au long du mandat. Cela leur permet d'exercer efficacement leur pouvoir de contrôle et d'orientation. La CIMA dans sa communication à la trente deuxième session de la FANAF, recommande pour les administrateurs non techniciens, une obligation de recevoir une formation en assurance au moins une fois par an.

Au 31 décembre 2011, le CA de l'UAT est composé de 7 membres, dont 3 représentants des personnes morales. Il est présidé par un ancien Directeur de AXA zone Afrique, et entouré d'un Professeur en médecine ; d'un Cadre supérieur formé à l'Institut International des Assurances de Yaoundé et d'un Actuaire, tous Directeurs de sociétés d'assurance, et d'un Docteur en économie.

2.3 Faiblesses des statuts

Les statuts n'ont pas fait mention de la composition et de l'organisation des comités spécialisés. Ils ne se sont pas prononcés sur le rôle central du CA dans la mise en œuvre des dispositifs du contrôle interne. Pour assurer une bonne GE, le CA doit mettre en place des comités spécialisés tels que : le comité de rémunération, le **comité des risques**, ou d'audit, le

comité des placements, ou d'investissement.

1/- Organisation des Comités Spécialisés

Ils seront composés d'administrateurs compétents. Ces comités reçoivent mandat de préparer les décisions les plus importantes. Ils ne peuvent avoir aucun pouvoir décisionnel ; seul le CA, collégalement, peut, en effet, prendre des décisions. Cependant, ces comités peuvent étudier les sujets que le conseil leur soumet. En outre, les comités du conseil pourraient décider, au cas par cas, de demander l'assistance technique de personnes qualifiées extérieures à l'organisme. Rappelons que ces comités sont indispensables en raison de leurs missions. Chaque comité doit être composé de trois administrateurs au moins. Ni le Président, ni le Directeur Général ne devraient être membres du comité d'audit ; toutefois, celui-ci (le comité d'audit) peut naturellement décider de les auditionner.

Le législateur CIMA n'a pas exigé les comités spécialisés aux compagnies. Aussi, ces comités n'existent-ils pas à l'UAT. Mais la constitution d'un Comité d'Audit est notamment à encourager.

2/-Plan Stratégique de la société

Les comités spécialisés permettent d'éclairer le conseil sur ses décisions stratégiques, en matière de règles de souscription, de provisionnement technique, de définition des cessions en réassurance ou de politique de placements et de gestion actif-passif.

L'une des fonctions du CA, est de définir le plan stratégique (ou plan d'affaires) de la société. Il est demandé aux dirigeants d'avoir une vision à long terme. A l'UAT, c'est un plan triennal qui est adopté chaque année, au lieu d'un plan à long terme. L'objectif pluriannuel est du ressort du CA, qui approuve ce plan, dressé sur des hypothèses rationnelles.

SECTION 3 : LA DIRECTION GENERALE

3.1 Le Directeur Général

Le Directeur Général peut être choisi ou non parmi les administrateurs. Il est nommé pour une durée fixée par le CA. Il assiste aux réunions du CA, sans voix délibérative, sauf s'il est également administrateur (article 17 des statuts de l'UAT).

Le traité de l'OHADA (article 415), préconise pour les SA avec CA, (le cas en zone CIMA) une dissociation des fonctions de Président du CA et de Directeur Général.

Pourquoi séparer les fonctions de Président et de Directeur Général ?

L'un des problèmes cruciaux de la GE est l'équilibre des pouvoirs entre le CA et le Directeur général. Le cumul des deux fonctions, augmente le pouvoir du chef d'entreprise et en personnalise la gestion. Ce qui peut aller à l'encontre des principes de la bonne gouvernance. Dans certains organismes, il est plus fréquent que le Directeur général exerce une influence prépondérante sur les délibérations du Conseil. Le risque est alors que les décisions stratégiques soient prises sans avoir fait l'objet, au préalable, d'une discussion suffisamment approfondie au sein du Conseil.

Le Manuel de procédure

La Direction Générale, pour pouvoir exercer ses fonctions avec efficacité, doit disposer d'un manuel de procédure assorti de fiches fonction. Ce manuel doit être cohérent, et applicable dans toutes les structures de l'entreprise. Il doit faire l'objet d'un suivi périodique, et de recommandations.

3.2 Profil du Directeur Général

Le Directeur général, en raison de ses attributions, doit avoir une compétence technique. Il doit être prudent dans la gestion, il doit avoir une vision à long terme et un leadership humain. Il est responsable de la stratégie de l'entreprise, et de son plan de développement. Etant responsable de la gestion quotidienne, il est le véritable patron de l'entreprise. Il est révocable ad nutum⁸ par le CA.

D'après l'article 329 du code CIMA, le Directeur Général, pour être éligible, doit avoir respecté des conditions relatives aux diplômes et expériences professionnelles. L'UAT est en règle avec cette disposition.

3.3 Interdiction aux dirigeants

L'article 330-16 du code CIMA interdit au Directeur Général et aux Administrateurs toute opération commerciale ou financière (même par l'intermédiaire d'une autre personne) avec leur société, à moins d'une autorisation exceptionnelle de l'AG. Le CAC dans son rapport doit en faire mention. Conformément aux articles 440, 438 du traité de l'OHADA et à l'article 329-4 du code des assurances, le CAC doit présenter un rapport sur les conventions conclues entre la société et leurs dirigeants. Le rapport du CAC de l'UAT, a fait cas de deux conventions conclues avec le groupe SUNU. Dans le même rapport du CAC, il a été fait cas

⁸ : À tout moment

également d'une convention d'assistance et de conseil (en vue d'une bonne sélection des risques) conclue avec un Professeur en médecine, Administrateur. Si ces situations ne sont pas conformes aux exigences d'une bonne GE, la société pourrait être exposée aux sanctions de la CRCA.

CHAPITRE 6 : EVALUATION DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES

Pour renforcer les règles de bonne gouvernance, les dirigeants doivent positionner la gestion des risques au cœur de leurs activités et de leur processus de décision. La gestion des risques consiste :

- à mettre en place un processus en vue d'élaborer une stratégie conforme à la société,
- à identifier les événements potentiels pouvant avoir une incidence sur la société,
- et à maîtriser ces risques.

SECTION 1 : LES RISQUES MAJEURS

En général, les risques en assurance, peuvent être classés en cinq catégories :

- les risques techniques
- les risques de placement
- les risques de réassurance
- la défaillance d'un partenaire
- les risques de mauvaise gestion

1.1 Les Risques Techniques

1/- Le risque de sous – tarification

Le risque de sous tarification est lié à la nature même de l'opération de l'assurance. En effet, les tarifs sont fixés à l'avance dès la souscription du contrat, avant que l'assureur ne connaisse le coût des prestations, à moins qu'il ne s'agisse d'un sinistre total : C'est l'inversion du cycle de production. Il se peut que les prévisions de dépenses, même les plus raisonnables, sur sinistres et sur les frais généraux soient dépassées. Pour éviter cette situation, les primes doivent être suffisantes pour couvrir les charges de l'assureur, (sinistres et frais). Cependant une surveillance de portefeuille est indispensable. La sous-tarification peut aussi provenir de la coassurance. Il faut donc s'assurer de la bonne conception des propositions d'assurance, et s'assurer qu'elles sont bien renseignées. Certains risques nécessitent pour leur tarification, l'appel aux experts ou aux réassureurs.

Un résultat défavorable sur un produit d'assurance peut aussi être à l'origine d'une mauvaise répartition analytique des frais généraux. (détermination d'une clé de répartition raisonnable).

2/- Le risque de sous – provisionnement

Les provisions techniques représentent environ 80 % des dettes d'une entreprise d'assurances et mesurent les engagements contractuels de l'entreprise envers ses assurés et les autres bénéficiaires de contrats. Ces engagements ne sont pas connus exactement, ils sont évalués et les évaluateurs peuvent se tromper. Les causes d'erreurs sont multiples : insuffisance d'information à la déclaration du sinistre, insuffisance ou manque de données statistiques, inflation, jurisprudence, cours du marché, modification du SMIG...)

La volonté de présenter des résultats plus favorables, pour faire plaisir aux dirigeants, l'incompétence et l'inexpérience du personnel peuvent être aussi des sources de sous-provisionnement. Tout ceci a une conséquence sur le choix d'un produit, la marge de solvabilité, la couverture des engagements réglementés, et donc la distribution de bénéfice fictif. Ce risque peut être limité par une évaluation objective du sinistre, dossier par dossier, un calcul des PT par la méthode minimale exigée par la CIMA, ou bien par la méthode de développement à l'ultime. L'auditeur interne devrait y veiller.

1.2 Les Risques de placement

La période parfois importante qui s'écoule entre le versement des primes et le paiement des sinistres, fait de l'assureur un dépositaire de fonds qu'il s'efforce de gérer le mieux possible afin de pouvoir honorer ses engagements. Il est donc nécessaire que des PT suffisantes soient constituées, et qu'elles soient représentées par des actifs équivalents, réels, sûrs, liquides, rentables, et sécurisés. Cependant, les placements effectués par les entreprises d'assurance sont exposés à divers risques susceptibles de mettre en danger les droits de leurs assurés :

1/- Risque de dépréciation

Ce risque peut provenir d'une dépréciation des valeurs mobilières, et autres placements en portefeuille, d'une fluctuation du taux de change ;

2/- Risque de liquidité

Il résulte de l'impossibilité de céder un actif au prix auquel il est valorisé. Le problème de liquidité peut aussi provenir de la rétention de prime par les intermédiaires, (en cas de non respect de l'art 13 nouveau), de l'accumulation des recours à encaisser ;

3/- Risque de taux

Il se traduit par l'incertitude sur le marché financier, induit par la fluctuation des taux d'intérêt ;

4/-Risque d'adéquation Actif/Passif

L'assureur doit, à tout moment, quelles que soient les fluctuations des cours sur le marché, pouvoir couvrir ses PT. Le risque est que les variations du passif et de l'actif ne soient pas parallèles, et qu'il en résulte des pertes pour l'assureur. Cependant, la gestion Actif/Passif ou ALM (en anglais, Asset and Liability Management) est cruciale pour toute entreprise devant placer des capitaux (à long terme) pour faire face à ses engagements (de courte durée), et désireuse de garantir une gestion financière équilibrée.

1.3 Les risques de Réassurance

1/- Les Risques techniques en réassurance

Ce sont les **risques d'inadéquation des traités, d'un mauvais choix du plan de réassurance**, qui peut parfois provenir du fait que la politique de réassurance est mise en place par le groupe pour ses filiales installées dans différents pays (sans tenir compte de certaines réalités micro et macro économiques). Une rédaction confuse des traités constitue aussi un risque, car cela permettra au réassureur de contester les sinistres.

2/- Les risques de défaillance d'un réassureur débiteur

Les PT constituées par l'assureur sont inscrites en totalité au passif de son bilan ; ce qui exprime qu'il est seul responsable vis-à-vis de son assuré. En contrepartie, la part des réassureurs dans les PT s'enregistre à l'actif, car représente une créance sur les réassureurs. Les articles 335-5 et 10 du code CIMA précisent les limites de la créance et les garanties sur les créances du réassureur.

L'auditeur interne doit veiller au bon calcul des PMD (prime minimum de dépôt). Il doit s'assurer que le choix des réassureurs tient compte de leur solidité financière. Il doit s'assurer que le chef de département réassurance, ne s'est pas laissé intimider par une agence de notation. Par ailleurs, il ne devra pas se contenter du conseil d'un courtier, ou de la décision du holding.

1.4 La défaillance d'un partenaire

1/- Le courtier

Il apporte des contrats à un assureur, encaisse des primes. Il règle les sinistres suivant les clauses de la convention. Une partie du chiffre d'affaires transite par lui. La rétention de prime causerait d'énormes préjudices à l'assureur. Le renforcement de l'article 13 du code CIMA devrait réduire considérablement ce risque. Lorsque la grande partie de la production

de l'assureur émane d'un seul courtier, celui-ci est en mesure d'exercer une pression dangereuse sur sa politique tarifaire et sa sélection des risques.

2/- Les Actionnaires

Les sociétés d'assurance (de la zone CIMA) sont constituées sous la forme d'une Société Anonyme par action. Pour couvrir une perte ou pour financer une activité nouvelle, l'entreprise peut faire appel à ses actionnaires. Elle sera en difficulté grave si ces derniers ne sont pas en mesure de répondre à ses besoins : la faillite d'une société d'assurance est parfois la conséquence de la défaillance de son principal actionnaire.

L'auditeur doit proposer que les comptes de la société d'assurance ne servent pas à compenser les comptes d'autres sociétés, d'autres secteurs en difficultés appartenant aux actionnaires.

1.5 Les risques de mauvaise gestion

Le facteur déterminant pour la solidité financière d'une compagnie d'assurance est la qualité des dirigeants et des administrateurs. Par exemple le fait de transférer les affaires en direct dans le compte d'un salarié de la société, ou un courtier derrière qui se cache un dirigeant constitue un risque de mauvaise gestion. Des comptes fictifs seront créés à cet effet pour comptabiliser les charges de commissions. Une gestion incompétente ou frauduleuse expose la société à de graves défaillances. Les exigences de qualité et de fiabilité des dirigeants doivent être étendues aux commissaires aux comptes.

SECTION 2 : L'EVALUATION ET LA GESTION DES RISQUES

En cohérence avec les risques majeurs du secteur, nous allons apprécier à travers cette section, la politique de tarification, de provisionnement, de placement et de réassurance.

2.1 Evaluation de la politique de tarification

1/- Méthodes utilisées

Nous procéderons à l'analyse du coût statistique (S/P) comptable et technique des exercices 2009, 2010, et 2011.

a) S/P comptable à partir du Compte d'exploitation général**TABLEAU N° 5 : S/P Comptable de 2009 à 2011 (en milliers de FCFA)**

| | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Primes Acquises (P) | 3 798 257 | 4 098 169 | 4 134 218 |
| Charges de sinistres (S) | 1 732 987 | 1 927 557 | 2 235 255 |
| S/P | 46% | 47% | 54% |

NB : Norme S/P=65%

Sous réserve d'une évaluation suffisante des Provisions techniques, l'UAT a **une bonne sinistralité** quoiqu'en évolution sur les exercices considérés. (S/P= 46% en 2009, 47% en 2010, et 54% en 2011,). En conséquence, la société réalise de bons S/P comptable. Mais ces résultats sont trompeurs, car en assurance, c'est avec le temps qu'on maîtrise mieux le résultat en raison, des déclarations tardives de sinistres. Cela nous amène à calculer les S/P par exercice de survenance.

b) S/P technique au 31/12/2011 à partir de l'Etat C10B Tableau F**TABLEAU N° 6 : S/P Technique au 31/12/2011 (en milliers de FCFA)**

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Charge nette de recours | 1 279 656 | 1 731 955 | 1 988 290 | 2 115 199 | 2 247 994 |
| Primes acquises | 2 505 607 | 1 610 117 | 2 685 387 | 3 105 723 | 3 909 137 |
| S/P Technique | 51% | 108% | 74% | 68% | 58% |

Le coût statistique de 2009 vu en 2009 était de 46 %. Le coût statistique de 2009 vu au 31/12/2011, devient égal à 74%. Ce dernier taux est plus réaliste. En conséquence la sinistralité de 2009 n'était pas bonne. C'est au fil des années que nous pouvons tirer une conclusion sur le S/P de 2011.

2/- La Provision pour Risque en Cours (PREC)

TABLEAU N° 7 : PREC au 31/12/2011 (en milliers de FCFA)

| | |
|--|----------------|
| 1 - PRIMES EMISES=(P) | 4 028 503 |
| 2 - CHARGE DE SINISTRES | 2 494 860 |
| 3- Frais Généraux 50 % | 462 831 |
| 4- Ch. Sinistres + Frais Généraux =(S) | 2 957 692 |
| S/P | 73,4% |
| PRIMES A REPORTER | 435 206 |
| P.R.C. REGLEMENTEE à 72% | 305 236 |
| COMPLEMENT EXIGE PAR CIMA | 37 250 |
| PREC A COMPTABILISER | 342 487 |

La PREC est la provision destinée à faire face au risque (65% de la prime) et à sa gestion (7% de la prime) pendant la période comprise entre la date d'inventaire (31/12) et l'échéance de prime suivante ou la fin du contrat si celui-ci n'est pas renouvelé.

Le calcul de cette provision est défini par le code en son article 334-10.

L'UAT étant informatisée utilise la méthode prorata temporis.

En effet, elle applique un taux supérieur ou égal à 72% (65%+7%) sur la prime à reporter (PAR) obtenue au prorata.

Pourquoi 72% ?

A l'émission, 28% de la prime est immédiatement consommé (commission= 20%, frais d'établissement du contrat=8%)

Il restera 72% (100%-28%) pour faire face au sinistre et aux frais de gestion

Comment s'obtient le taux de la PREC ?

Il faut dans un premier temps calculer le coût statistique de l'exercice : S/P

$$\boxed{S/P = \text{Charge de sinistre de l'exercice} / \text{Prime acquise technique}}$$

Dans un deuxième temps, il faut calculer le taux des frais généraux liés aux risques : tFGR

$$\boxed{tFGR = \text{frais généraux liés aux risques} / \text{chiffre d'affaire de l'exercice.}}$$

Puis dans un troisième temps intervient le calcul du taux de la PREC : tPREC

$$\boxed{tPREC = S/P + tFGR}$$

Enfin la $\boxed{PREC = PAR \times tPREC}$

Le calcul de la PREC à l'UAT

Elle se calcule branche par branche conformément aux règles comptables en vigueur.

-Le S/P est calculé en utilisant le chiffre d'affaires de l'exercice au lieu de la prime acquise technique.

-Les Frais généraux liés aux risques

En l'absence d'une comptabilité analytique de ces frais, il est tenu compte d'un taux de 50 % de l'ensemble des frais généraux.

Dans la décomposition de la prime, 15 % est affectée aux frais d'établissement du contrat (8 %) et le reste (7 %) à la gestion du risque. En conséquence, lorsque nous appliquons 50% sur 15, nous obtenons 7,5 %, ce qui est voisin de 7 %.

Il peut arriver que dans la réalité, ce taux soit plus ou moins éloigné de 50 %. Ce taux devrait être calculé sur des bases raisonnables et rationnelles.

Il est souhaitable, d'asseoir une comptabilité analytique, ainsi la détermination d'une clé de répartition permettra d'appréhender mieux le coût de la gestion des risques.

-La Prime à Reporter, ne pose aucun problème à l'UAT, car elle est calculée au prorata temporise grâce à son système informatique.

3/- Le Ratio Combiné

Il est exprimé en pourcentage de la prime acquise, et tient compte des frais généraux, des charges de commission, et de la charge de sinistres. Nous utiliserons la méthode comptable pour son calcul. Suivant le tableau N° 8 ci-dessous, les ratios combinés des exercices 2009 à 2011, sont inférieurs à 100%. Cela veut dire que l'UAT a de bons résultats d'exploitation. Elle a un tarif suffisant. Néanmoins, les (FG/Ca > 15 %) méritent une étude approfondie. Pour une analyse plus fine, nous devrions procéder branche par branche.

TABLEAU N° 8 : Ratio Combiné de 2009 à 2011 (en milliers de FCFA)

| | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------------------------|------------|------------|------------|
| Primes Acquises=P | 3 798 257 | 4 098 169 | 4 134 218 |
| Charges de sinistres=S | 1 732 987 | 1 927 557 | 2 235 255 |
| S/P | 46% | 47% | 54% |
| Commission=C | 562 067 | 608 596 | 613 763 |
| c=C/Ca | 15% | 15% | 15% |
| Frais généraux=FG | 853 701 | 886 540 | 925 663 |
| f=FG/Ca | 22% | 22% | 22% |
| c+f | 37% | 37% | 37% |
| Ratio combiné= (S/P+c+f) | 83% | 84% | 91% |

2.2 Evaluation de la politique de Provisionnement

1/-Evaluation dossier par dossier

L'évaluation des sinistres à l'ouverture se fait dossier par dossier par le régleur de sinistres, conformément à l'article 334-12 du code CIMA. En auto, il est tenu compte d'un barème de provision d'ouverture. Ce barème est conçu à partir de la moyenne arithmétique des coûts moyens des cinq dernières années. Le régleur procède à une réévaluation compte tenu de l'évolution du dossier.

2/-Provision pour sinistres tardifs

Pour faire face aux sinistres survenus mais non encore déclarés (IBNR), l'UAT calcule des provisions pour sinistres tardifs, conformément au circulaire N° 00230/CIMA/CRCA/PDT/2005. Cette méthode est fondée sur la cadence du nombre de sinistres, et sur l'état C10B.

Ainsi pour être suffisante, la PSAP à inscrire au CEG, doit tenir compte de l'évaluation dossier par dossier, des sinistres tardifs, et d'un chargement de 5 %, pour couvrir d'éventuels frais de gestion jusqu'à la liquidation complète du dossier.

3/-Provision pour annulation de prime (PAP)

Cette provision est destinée à faire face aux annulations probables à intervenir sur les primes émises et non encaissées, d'après l'article 334-8.

L'UAT calcule les PAP suivant les modalités de calcul fixées par le circulaire N° 00090/CIMA/CRCA/PDT/2006, en se fondant sur l'Etat C9. (Etat des arriérés). Avec la mise en vigueur du circulaire N°00003/CIMA/CRCA/PDT/2011, fixant le délai d'apurement des anciens arriérés de primes des entreprises d'assurances, ces arriérés seront considérés comme des non valeurs à partir de 2015.

4/-Evaluation des Boni /Mali

TABLEAU N° 9 : Boni Mali sur liquidation (en milliers FCFA)

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | inventorié |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Paiements de l'exercice | 18 522 | 57 024 | 140 559 | 312 352 | 1 246 794 |
| Provisions au 31.12 | 130 576 | 205 356 | 324 132 | 666 528 | 1 028 548 |
| CHARGE DE SINISTRES | 1 279 656 | 1 732 105 | 1 988 290 | 2 116 397 | 2 275 342 |
| MALI | | -131 804 | -259 335 | -654 748 | -1 608 814 |

La société réalise des mali sur les exercices 2007 à 2011. Les provisions constituées ne sont donc pas suffisantes.

5/-Les provisions techniques

Les PT constituées par l'UAT au bilan au 31/12/2011, représentent 45 % du total du Passif. Dans les sociétés IARD, elles doivent se situer entre 60 % et 80 %, avant de s'assurer qu'elles sont suffisantes.

Il est nécessaire que la politique de provisionnement de l'UAT soit revue dans le cadre d'une bonne gestion des risques.

2.3 Evaluation de la politique des placements

1/- Le Résultat financier

TABLEAU N° 10: Produits Financiers Nets (en milliers FCFA)

| | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------------------------|---------------|----------------|----------------|
| Produits Financiers Bruts | 103 501 | 112 633 | 151 297 |
| Charges Financières | 10 667 | 9 854 | 31 398 |
| Produits Financiers Nets | 92 834 | 102 779 | 119 899 |

Les produits financiers augmentent de 20% entre 2009 et 2010, et de 8% en 2011 par rapport à 2010. Cela se justifie par une bonne partie des placements faits en obligations, plus rentables que les Dépôts à terme (DAT).

2/-Résultat d'exploitation après Produits financiers

TABLEAU N°11 : Résultat après Produits financiers de 2009 à 2011 (en milliers FCFA)

| | 2009 | 2010 | 2011 |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Résultat d'exploitation avant réassurance | 649 501 | 675 475 | 359 536 |
| Produits financiers | 92 834 | 102 779 | 119 899 |
| Résultat après Produits Financiers Nets | 742 335 | 778 254 | 479 435 |

Les produits financiers générés par l'UAT viennent améliorer davantage le résultat avant réassurance et avant impôts.

3/-Les Placements de la société et leur taux de rendement

TABLEAU N° 12 : Les Placements et taux de rendement (en milliers FCFA)

| | 2010 | 2011 | variation | part | Taux de Rendement |
|---------------------|------------------|------------------|------------|-------------|-------------------|
| Dépôt à terme (DAT) | 1 281 093 | 1 149 279 | -10% | 30% | |
| Dépôt à vue (DAV) | 109 861 | 214 237 | 95% | 06% | |
| LIQUIDITES | 1 390 954 | 1 363 516 | -2% | 36% | 3% |
| OBLIGATIONS | 725 000 | 1 450 000 | 100% | 38% | 6% |
| Prêt Subordonné | 227 010 | 232 316 | 2% | 06% | 3% |
| Prêts au personnel | 43 948 | 37 481 | -15% | 01% | 5% |
| Immeuble | 756 575 | 743 080 | -2% | 19% | 4% |
| TOTAL | 3 143 487 | 3 826 393 | 22% | 100% | 3% |

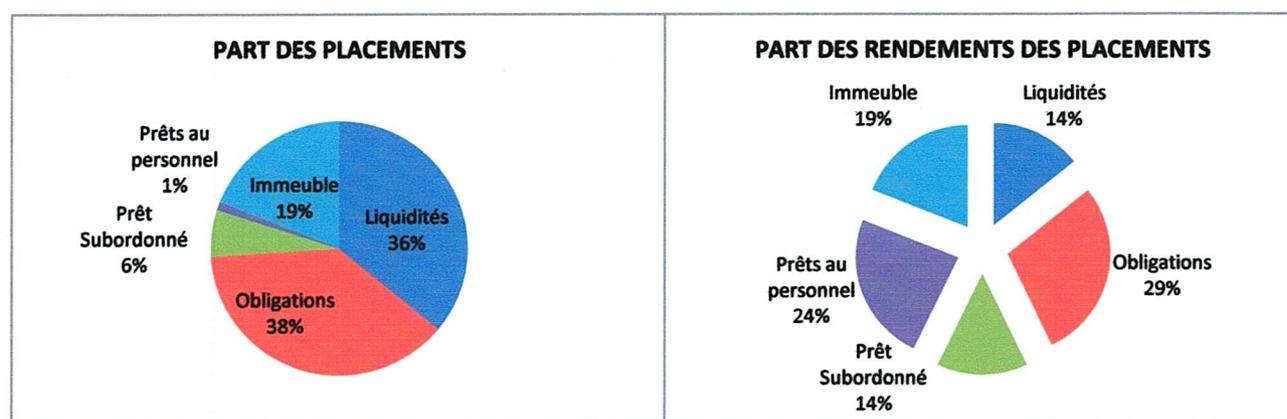


Figure 3 : Placements et taux de rendement

L'analyse des taux de rendement montre que la société fait un investissement important en DAT (30% des placements), contre un taux de rendement moyen faible (3%). Par contre, elle a investi moins en prêt au personnel (1% des placements), alors que celui-ci procure un taux de 5%. Le taux de rendement des obligations est intéressant (6%). La compagnie pouvait encore y investir dans les limites réglementaires. Par conséquent, l'UAT devrait améliorer sa politique de placement.

4/-Les Ratios Liquidités/Frais généraux

TABLEAU N° 13 : Ratios Liquidités /Frais généraux

| | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|
| Liquidité | 1 791 946 | 1 390 954 | 1 363 516 |
| Frais généraux Net | 853 701 | 886 541 | 925 663 |
| RATIO | 210% | 157% | 147% |

Ces ratios Liquidités/Frais généraux, supérieurs à 100% pendant toute la période, montrent que l'UAT n'a pas de problème de trésorerie. Elle jouit d'une trésorerie excédentaire et doit envisager faire d'autres placements plus fructueux sur le marché financier de la CIMA.

2.4 Evaluation de la politique de Réassurance

Rappelons que le traité de réassurance de la société est conçu par le Directeur Technique du groupe SUNU, avec comme apériteur, la SCOR.

L'UAT dispose au 31/12/2011 de :

-Trois traités proportionnels

- i) un QP⁹ de 40% en Transport ;
- ii) un EDP¹⁰ de 500 millions FCFA en Incendie ;
- iii) un EDP de 200 millions FCFA en Risques Techniques.

- Trois traités non proportionnels

- i) un XS¹¹ d'une priorité de 20 millions en Auto, individuelles accident, et en RC ;
- ii) un XS d'une priorité de 40 millions en Incendie, et en Risques Techniques
- iii) un XS d'une priorité de 40 millions Transport.

Les affaires exclues du traité font l'objet de placement en réassurance facultative par le chef de département.

1/- Résultat de la Réassurance

TABLEAU N° 14 : Résultat de la Réassurance (en milliers FCFA)

| | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| PRIMES CEDEES | - 699 402 | - 763 755 | - 757 693 |
| CHARGES SINISTRES REASSUREURS | 56 484 | 49 389 | 313 765 |
| COMMISSION RECUE DES REASSUREURS | 159 207 | 166 090 | 165 449 |
| RESULTAT DE REASSURANCE | - 483 711 | - 548 276 | - 278 479 |

Les résultats de réassurance des trois exercices sont tous en faveur des réassureurs. Ils viendront réduire pour les exercices considérés, les résultats de l'UAT. D'importantes primes sont cédées aux réassureurs contre des charges de sinistres très faibles.

Cette situation est due au fait que les priorités dans les traités sont très élevées, par rapport aux nombreux sinistres de faibles montants, (inférieurs à la priorité) que la société a

⁹ Traité quote part

¹⁰ Traité excédent de plein

¹¹ Traité excédent de sinistre

enregistrés. De plus, près de 50 % des primes cédées portent sur les branches en fronting, qui n'enregistrent pas de sinistres. Par conséquent, la société devrait revoir avec la holding son programme de réassurance.

2/-Analyse des taux de cession de prime et de sinistres

TABLEAU N° 15 : Taux de cession de Primes et de Sinistres

| | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------------------------------|------------|------------|------------|
| Taux de cession de prime | 35% | 33% | 31% |
| Taux de cession de sinistre | 10% | 3% | 30% |

Ce tableau confirme les résultats obtenus dans le tableau N°14. La société cède plus de primes que de sinistres. La diminution du taux de cession de prime, s'explique par le fait que certaines affaires ont fait l'objet d'opération de coassurance (partage d'affaires avec d'autres assureurs).

3/ La Part des réassureurs dans les Provisions Techniques (PT)

Au bilan arrêté au 31/12/2011, elle s'élève à 613 millions FCFA. Les dépôts des réassureurs (dettes au compte 18) pour y faire face s'élèvent à 322 millions FCFA, soit 53%. Ce qui veut dire que les réassureurs ne représentent pas suffisamment leurs PT et qu'il revient à l'UAT de faire un surcroît d'effort dans la couverture des engagements.

2.5 Le Résultat net

L'UAT réalise un résultat d'exploitation de 201 millions FCFA au 31/12/2011. Malheureusement ce résultat a été aggravé par des pertes diverses de 128 millions FCFA. Après déduction d'impôts, le résultat net s'élève à 33 millions FCFA.

2.6 Les engagements réglementés (Tableau N°16 en annexe)

A partir de l'état C4 de l'UAT au 31/12/2011, nous analyserons :

-le Taux de couverture : Le total des engagements réglementés de la société s'élève à 3.073 millions FCFA au 31/12/2011. Les actifs représentatifs, pour le même exercice s'élèvent à 4.010 millions FCFA. L'UAT couvre ses engagements à hauteur de 304 millions FCFA, soit un taux de couverture de 108%.

-les Règles de limitation : sous réserve d'une bonne évaluation des sinistres, l'état C4 respecte les règles de diversification; la règle de délocalisation est aussi respectée.

-les Règles de dispersion : l'UAT dispose d'un immeuble dont le montant figure dans l'état C4 pour 743 millions FCFA, soit 20% des engagements réglementés. En effet, l'article 335-4 2° du code CIMA donne une limitation par immeuble de 15%. Cependant le montant de l'immeuble de l'UAT, sera considéré pour une valeur maximale de 556 millions FCFA : (15% X 3,706 millions FCFA), au lieu de 743 millions FCFA, soit une différence de 187 millions FCFA. Par conséquent, les engagements de l'UAT sont couverts à 117 millions FCFA, ce qui nous donne un taux de couverture de 103%, au lieu de 108%.

2.7 La marge de solvabilité (Voir tableau N°17 en annexe)

Pour être plus efficace, la Couverture des engagements doit être complétée par des obligations en relation avec les fonds propres, car les provisions techniques peuvent être insuffisantes en raison par exemple de l'inflation, de la Jurisprudence, des crises, ou des erreurs de calculs. C'est alors que le législateur CIMA prévoit une mesure basée sur la comparaison entre les éléments constitutifs (art 337 -1), et les normes minimales liées aux primes (art 337-2 a) et aux engagements (art 337-2 b).

La marge disponible de l'UAT s'élève à 1.212 millions en 2011. Le montant minimum règlementaire de la marge de solvabilité par rapport aux primes est égal à 710 millions FCFA. Par rapport aux sinistres, nous obtenons 310 millions FCFA. (le montant le plus élevé est pris en compte). En effet, l'UAT jouit d'une marge de solvabilité de 502 millions FCFA, soit un taux de 171%. Par conséquent, en plus de la couverture des engagements règlementés, la société remplit les prescriptions règlementaires en matière de solvabilité, non seulement en 2011, mais aussi en 2009 et en 2010, comme l'indique le tableau N° 18.

TABLEAU N° 18 : MARGE DE SOLVABILITE SIMPLIFIEE DE 2009 A 2011

| | 2009 | 2010 | 2011 |
|--|----------------|----------------|----------------|
| MARGE DISPONIBLE | 1 367 487 | 1 265 377 | 1 211 874 |
| MARGE A RETENIR | 735 916 | 789 396 | 710 253 |
| MARGE DE SOLVABILITE (Suffisante) | 631 570 | 475 980 | 501 621 |
| TAUX | 186% | 160% | 171% |

SECTION 3 : SUGGESTIONS

Les trois parties de notre étude ont relevé des avancées de la CIMA et de l'UAT, en matière de la GE. De même, certains points faibles ont été identifiés. Soucieux d'une culture de GE plus accrue dans le secteur des assurances, il nous plaît de faire quelques suggestions à l'endroit de l'UAT, et de l'instance qui exige la bonne GE dans les compagnies.

3.1 A L'ENDROIT DE LA CIMA

1/- Création de Comités Spécialisés

Le règlement N°0005 dispose en son article 330-14 que le CA «*peut*» créer des comités spécialisés. Ce faisant, les sociétés sont libres de disposer de ces comités (pas d'obligation). Nous avons déjà assez démontré l'importance de ces comités.

Nous préconisons que la CIMA encourage la création des comités spécialisés, et indique clairement son organisation et ses missions.

2/-Création d'audit interne et les critères

L'art 331-15 du même règlement exige la mise en place du dispositif permanent de contrôle interne, mais reste muet sur la structure en charge du contrôle de ce dispositif.

Nous préconisons que cet article soit complété :

a)-par l'obligation de création d'une structure d'audit interne, qui puisse apporter son appui au CA via le comité d'audit, et qui soit doté de moyens et pouvoirs nécessaires. Elle aura entre autres pour tâche la préparation du rapport sur le CI, la mise à jour des procédures et le suivi des recommandations, la mise en place d'un plan d'audit et sa réalisation.

b)-par les critères de nomination de l'Auditeur interne basés sur la compétence technique, l'expérience, et la moralité.

3/- Les conditions d'exercice du CAC

En l'absence d'un référentiel propre au secteur des assurances, la certification des comptes et le rapport du CAC nécessitent d'être précisés. La mise en place du format du CAC pourrait couvrir les quatre volets ci-après :

- **le fonctionnement des organes sociaux et du contrôle interne** : les faits marquants qui concourent ou entravent le fonctionnement des organes (conformité des statuts et les règlements) ; appréciation des conditions d'exercice de l'Audit Interne (indispensable à la certification, alors que certaines sociétés d'assurance n'en disposent pas.) ;

-**l'opinion sur les comptes** (conformité avec le plan comptable CIMA) ;

-le respect de la réglementation prudentielle : la couverture des engagements règlementés et la marge de solvabilité (états C4 ; C5 ; et C11) ;

-le respect des nouveaux règlements en faveur de la GE.

4/-Les frais d'Assistance Technique

Le règlement N°0004 portant facturation des frais d'AT au réel, mentionne que ces frais ne doivent pas dépasser 2 % du chiffre d'affaires.

Nous suggérons que ce règlement précise que l'assiette de calcul soit les primes réellement encaissées (malgré la mise en vigueur de l'article 13 nouveau).

5/-Auditeur de la holding et Auditeur de la filiale

Nous préconisons également que le législateur CIMA se prononce clairement sur les attributions des pouvoirs et le champ d'action de l'auditeur interne du groupe et de l'auditeur interne de la filiale.

3.2 A L' ENDROIT DE L'UAT

1/-Mise à jour du plan stratégique de développement

Un modèle de production à court terme et moyen terme, ne permet pas une vision à long terme, favorable à une bonne GE. C'est pourquoi nous préconisons une mise à jour du plan d'affaires sur 5 ans au moins, basé sur des hypothèses claires et rationnelles. Ce plan, pour être pertinent doit faire l'objet d'un test de sensibilité.

2/- Création d'un comité d'audit et d'une structure d'audit interne

A notre humble avis, le fort degré d'implication des Administrateurs dans la gestion de la société, est une bonne raison pour la mise en place des Comités spécialisés.

L'UAT compte, à ce jour, 45 employés et dispose d'un capital de 1milliard FCFA. Cela montre que nous sommes en présence d'une grande société : une raison de plus, en faveur de la création d'un comité d'audit et par ricochet d'une structure d'Audit interne.

Nous suggérons la création d'une structure d'Audit interne, dotée d'une charte d'audit, d'une cartographie des risques, et d'un plan d'audit. Elle devrait dépendre du Directeur général.

3/-Politique de placement

L'UAT a une trésorerie excédentaire, lui permettant d'accélérer la liquidation des sinistres (cadence de règlement), d'augmenter ses placements en Obligations, et d'encourager les prêts au personnel, dans la limite des règles de dispersion et de diversification.

La société investit plus en DAT (30% du total des placements), qui génèrent un taux de rendement moyen de 3% seulement. Par contre, elle investit moins dans les prêts au personnel (1% seulement du total des placements), alors que le taux de rendement ici est de 5%.

Nous suggérons à l'UAT de revoir sa politique de placement. Elle pourrait investir encore en « Autres prêts » et en « obligations », tout en n'oubliant pas les sinistres.

4/- La réassurance

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

Nous suggérons à l'UAT de revoir avec la holding, son plan de réassurance, et de veiller sur les dépôts en espèce des réassureurs.

5/- La Mise à jour et le respect du manuel de procédure

La procédure mise en place par la société a défini l'attribution de chaque entité, mais n'est assortie ni de fiches fonction, ni de guide de souscription. Faute d'une structure d'Audit interne devant vérifier le respect des procédures, certains départements accomplissent des tâches dévolues à un autre département. De même, des personnes chargées d'effectuer les transactions s'occupent également de leur suivi. Des fonctions définies dans le manuel de procédure ne sont pas en adéquation avec l'exercice réel des fonctions.

Nous suggérons à la Direction générale la mise en place d'une structure dotée des moyens pour revoir le contenu du manuel et la séparation des tâches, redéfinir objectivement les attributions, et veiller au respect de la bonne application d'une nouvelle procédure plus réaliste. Le guide de souscription devrait indiquer le tarif à utiliser (par exemple le TRE au lieu du tarif rouge), les limites de souscription, les conditions d'une visite de risque avant et pendant la vie du contrat, les conditions d'intervention d'un expert.

La révision du manuel est à encourager vivement et doit interpeler tout le personnel sans aucune exception. Cela éviterait ainsi des conflits sociaux.

CONCLUSION

La Gouvernance d'Entreprise est un concept qui commence à prendre naissance dans nos mœurs. La volonté et la lutte de la CIMA pour y parvenir, se traduisent par la modification et le renforcement du code des assurances. Dans notre étude, nous avons exposé quelques règlements mis en place par la CIMA, en faveur de cette nouvelle politique de gestion. La GE en zone CIMA devrait donc suivre une trajectoire tracée par la CIMA. Cette trajectoire est la même pour toutes les compagnies régies par l'article 300 du code des assurances.

L'UAT est en marche vers la bonne GE. Des efforts ont été faits dans la mise en place du dispositif de contrôle interne. Les organes s'efforcent d'améliorer autant que faire se peut son fonctionnement. La Présidence du CA vient de se détacher de la fonction de Direction Générale pour se conformer à une des recommandations relatives à la dissociation des deux fonctions. Des efforts continuent de se faire pour la compréhension et le respect des règlements. Des rapports annuels sur le contrôle interne sont envoyés aux autorités suivant les exigences de la CIMA.

Dans notre hypothèse d'étude de la problématique de la GE en zone CIMA, nous affirmions que « La mise en place d'un dispositif permanent de contrôle interne conditionne la bonne Gouvernance d'Entreprise ». Or l'UAT souffre de la faiblesse d'un instrument privilégié : la structure de contrôle du dispositif.

Le calcul et l'interprétation de certains ratios, montrent que malgré les avancées remarquées en matière de bonne GE, des efforts restent à faire. C'est pourquoi nous avons mis l'accent sur la création d'une structure d'Audit Interne. En l'absence d'une telle structure, cette marche vers une bonne gouvernance sera très difficile à réaliser.

Les limites du cadre référentiel pour la rédaction de notre mémoire n'ont pas permis une étude des ratios dans leur exhaustivité. Néanmoins, leurs interprétations pertinentes nous ont permis de déceler quelques infractions à la bonne GE.

C'est pour cette raison que nous restons persuadé que l'amélioration de la performance de l'UAT réside dans une bonne gouvernance d'entreprise dont l'épine dorsale demeure l'audit interne.

Il est important de souligner que le risque zéro n'existe pas, et la création d'une structure d'Audit Interne n'est pas une condition suffisante. Elle devrait être dotée de pouvoirs et de moyens appropriés lui permettant d'exercer avec efficacité ses importantes attributions.

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

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

BIBLIOGRAPHIE

1. Les ouvrages spécialisés

- Jérôme YEATMAN, Manuel International de l'Assurance, Paris, 2^{ème} édition, 2005
- OCDE¹² Evaluation de la Solvabilité des Compagnies d'Assurance, 2003
- James Landel, Lexique des termes d'assurances, 6^e édition, juillet 2010.

2. Les séminaires, cours et mémoires

- Adama N'DIAYE, cours de contrôle sur pièces et sur place.
- Alain OUATTARA, séminaire sur le Contrôle interne et Gouvernance des Sociétés d'Assurance, Cotonou juin 2012.
- Apollinaire AGBOGBA, séminaire sur l'Audit dans une compagnie d'Assurances, Bamako octobre 2011.
- Emmanuel NOUKELA, Cours d'Audit des Sociétés d'Assurance IIA DESS-A 2012.
- Georges KAVEGE, Cours de Gestion Financière des Sociétés d'Assurances. IIA de Yaoundé, DESS-A 2012.
- Hicham ZMARROU, Thèse professionnel sur le Dispositif de Maitrise des Risques et le Contrôle interne au sein des Etablissements de Crédit, 2006.
- Mandaw KANDJI, Cours de contrôle sur pièces et sur place.
- Ngary SOW, Cours d'Audit Interne et Procédure. Centre Africain d'Etudes Supérieur en Gestion de Dakar, DESS 2004.
- Zakarie YIGBEDEK, Cours de Gestion Financière des Sociétés d'Assurances. Institut International des Assurances de Yaoundé, DESS-A 2012.

3. Les textes officiels

- Le Code des Assurances (CIMA) nouvelle édition 2009.
- OHADA, traité et actes uniformes 2^e édition 2008.
- Règlement N°0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009 modifiant et complétant le code des assurances.

¹² : Organisation de Coopération et de Développement Economique

-Règlement N°0004/CIMA/PCMA/CE/SG/2009, définissant les modalités de la facturation au réel des conventions d'assistance technique conclues avec les sociétés d'assurance.

-Règlement N°0002/CIMA/PCMA/PCE/2001, portant agrément des commissaires aux comptes des sociétés d'assurance.

4. Revues et autres

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

-Dossier annuel de l'UAT 2011.

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

-Jean Claude NGBWA, « Les Nouveaux Chantiers de la CIMA » in L'Assureur Africain N°77 Juin 2010, page 7.

-Béné LAWSON, « La Bonne Gouvernance », in L'Assureur Africain N°79 décembre 2010, page 8.

5. Webographie

-www.fanaf.org

-www.ifaci.com

ANNEXES

TABLEAU N° 2 : Règles de diversification en IARD

| Art 335-1 | Actifs | Minimum en % des engagements réglementés | Maximum en % des engagements réglementés |
|--------------------------------|--|--|--|
| 1°) a) b) c) | -Obligations et autres valeurs d'Etat -Obligations des organismes internationaux -Obligations des institutions financières | 15 % | 50 % |
| 2°) a) b) c) d) e) | - Autres obligations - Actions cotées -Actions des entreprises d'assurance ou réassurance - Actions et obligations des sociétés commerciales - Actions des sociétés d'investissement | | 40 % |
| 3°) | - Droits réels immobiliers | | 40 % |
| 4°) | - Prêts garantis | | 20 % |
| 5°) a) | - Prêts hypothécaires de 1 ^{er} rang (avec 65 % de la valeur) | | 10 % |
| b) | - Prêts obtenus ou garantis par les banques | | 10 % |
| 6°) | - Dépôts en banque (le minimum de 10% peut être revu à la baisse si les sinistres payés sont supérieurs à 5 % du chiffre d'affaires) | 10 % | 40 % |

TABLEAU N°3 : Règles de dispersion en IARD

| Art 335-4 | Actifs | Maximum en % des engagements réglementés par émetteur | dérogations |
|-----------|--|---|--|
| 1°) | Valeurs mobilières, titres assimilés et prêts | 5 % avec possibilité d'atteindre 10 % à condition que la valeur des titres de l'ensemble des émetteurs dont les émissions sont admises au-delà du ratio de 5 % n'excèdent pas 40 % du montant des engagements réglementés | Valeurs émises ou prêts obtenus par un Etat de la CIMA |
| 2°) | Actifs immobiliers ou parts de sociétés immobilières | 15 % | Pas de |
| 3°) | Actions des entreprises d'assurances ou de réassurance | 2 % | dérogation |

TABLEAU N° 16: Engagements Réglementés

Société : UNION DES ASSURANCES DU TOGO Exercice : 2011
 Pays : TOGO
 Monnaie : FCFA

ETAT C4 - ENGAGEMENTS REGLEMENTES ET LEUR COUVERTURE - DOMMAGE

| Provisions pour risques en cours..... | 342 487 285 | N° article | Prix d'achat ou de revient | Valeur de réalisation | Valeur de couverture | |
|--|----------------------|--------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------|--|
| Provisions pour sinistres à payer..... | 3 073 418 590 | art 335.1 1-a) | 1 175 306 984 | 1 175 306 984 | 1 175 306 984 | |
| Provisions mathématiques..... | 0 | art 335.1 1-b) | 0 | 0 | 0 | |
| Autres provisions techniques..... | 0 | art 335.1 1-c) | 0 | 0 | 0 | |
| Autres engagements réglementés..... | 290 123 736 | art 335.1 2-a) | 301 885 068 | 301 885 068 | 301 885 068 | |
| TOTAL DES ENGAGEMENTS REGLEMENTES (ER)..... | 3 706 029 611 | art 335.1 2-b) | 0 | 0 | 0 | |
| | | art 335.1 2-c) | 0 | 0 | 0 | |
| | | art 335.1 2-d) | 27 008 678 | 0 | 0 | |
| | | art 335.1 2-e) | 0 | 0 | 0 | |
| II - ACTIFS REPRESENTATIFS | | art 335.1 3 | 792 112 439 | 792 112 439 | 743 080 428 | |
| - Obligations et autres valeurs d'Etat | | art 335.1 4 | 0 | 0 | 0 | |
| - Obligations des organismes internationaux | | art 335.1 5-a) | 0 | 0 | 0 | |
| - Obligations des institutions financières | | art 335.1 5-b) | 272 440 564 | 272 440 564 | 234 959 222 | |
| - Autres obligations | | art 335.1 6 | 1 523 120 546 | 1 523 120 546 | 1 360 498 110 | |
| - Actions cotées | | | 4 091 874 279 | 4 064 865 601 | 3 815 729 812 | |
| - Action des entreprises d'assurance | | art 335.2 | xxxx | xxxx | 0 | |
| - Actions et obligations des sociétés commerciales | | art 3 | xxxx | xxxx | 46 953 535 | |
| - Actions des sociétés d'investissement | | art 335.2 | xxxx | xxxx | 0 | |
| - Droits réels immobiliers | | art 335.3 alinéa | xxxx | xxxx | 99 426 936 | |
| - Prêts garantis | | art 335.3 alinéa 1 | xxxx | xxxx | 47 567 463 | |
| - Prêts hypothécaires | | art 335.5 | xxxx | xxxx | 0 | |
| - Autres prêts | | art 335.5 | xxxx | xxxx | 0 | |
| - Dépôts en banque | | art 335.6 | xxxx | xxxx | 0 | |
| Sous - total 1 - Ensemble des valeurs mobilières et immobilières assimilées | | | 4 091 874 279 | 4 064 865 601 | 3 815 729 812 | |
| - Avances sur contrat des sociétés vie | | | xxxx | xxxx | 0 | |
| - Recours admis (règlement n° 0001/PCMA/CE/SG/CIMA/2003) | | | xxxx | xxxx | 46 953 535 | |
| - Primes ou colis. de moins de trois mois des stés vie | | | xxxx | xxxx | 0 | |
| - Primes ou colis. de moins d'un an des stés accident sauf transport | | | xxxx | xxxx | 99 426 936 | |
| - Primes ou colis. de moins d'un an des branches transports | | | xxxx | xxxx | 47 567 463 | |
| - Créances sur les réassureurs garanties par nantissement | | | xxxx | xxxx | 0 | |
| - Autres créances sur les réassureurs pour la branche transport | | | xxxx | xxxx | 0 | |
| - Créances sur les cédants | | | xxxx | xxxx | 0 | |
| Sous - total 2 - Ensemble des autres actifs admis en représentation | | | xxxx | xxxx | 193 947 934 | |
| Total des actifs admis en représentation | | | xxxx | xxxx | 4 009 677 746 | |

Source: Dossier annuel UAI

VERIFICATION DES REGLES DE LIMITATION

| | Min ER | Max ER | Obser |
|-----|-------------|---------------|-----------------|
| 15% | 555 904 442 | 1 853 014 806 | ok |
| | pas de min | 1 482 411 844 | ok |
| | Pas de min | 1 482 411 844 | voir dispersion |
| | | 20% | |
| | | 10% | |
| | | 10% | ok |
| 10% | 370 602 961 | 1 482 411 844 | ok |

TABLEAU N° 17 : Marge de Solvabilité

Société : UNION DES ASSURANCES DU TOGO

Pays : TOGO

Exercice : 2011

ETAT C11 - Calcul de la marge de solvabilité - DOMMAGE

| ELEMENTS CONSTITUTIFS (art 337-1) | Année 2009 | Année 2010 | Année 2011 |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|
| 1°) Capital social versé ou fonds d'établissement constitué | 1 000 000 000 | 1 000 000 000 | 1 000 000 000 |
| 2°) La moitié de la fraction non versée du capital ou de la part restant à rembourser pour fonds d'établissement | 0 | 0 | 0 |
| 3°) Emprunt pour fonds social complémentaire | 0 | 0 | 0 |
| 4°) Réserves réglementaires ou libres | 266 291 679 | 181 481 776 | 190 603 546 |
| 5°) Bénéfices reportés et de l'exercice | 117 674 108 | 93 701 709 | 33 132 805 |
| 6°) Plus-values sur éléments d'actifs | 0 | 0 | 0 |
| 7°) Fonds encaissés provenant de l'émission des titres ou emprunts subordonnés | 0 | 0 | 0 |
| 8°) Droit d'adhésion prélevés sur les nouveaux adhérents des mutuelles | 0 | 0 | 0 |
| 9°) TOTAL (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8) | 1 383 965 787 | 1 275 183 485 | 1 223 736 351 |
| 10°) Pertes reportées et de l'exercice | 0 | 0 | 0 |
| 11°) Amortissement restant à réaliser sur frais d'établissement & de développement | 16 477 863 | 9 806 201 | 0 |
| 12°) Amortissement restant à réaliser sur immobilisations incorporelles | 0 | 0 | 11 861 887 |
| 13°) TOTAL (10 + 11 + 12) | 16 477 863 | 9 806 201 | 11 861 887 |
| 14°) MARGE DISPONIBLE (9 - 13) | 1 367 487 924 | 1 265 377 284 | 1 211 874 464 |

| CALCUL REGLEMENTAIRE | Année 2009 | Année 2010 | Année 2011 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| Méthode des primes (article 337-2 a) | | | |
| a) Primes émises nettes d'annulations | 3 803 555 031 | 4 042 782 646 | 4 131 162 645 |
| b) Charges de sinistre nette de réassurance | 1 676 504 038 | 1 881 881 590 | 1 921 489 441 |
| c) Charge de sinistre brute de réassurance | 1 732 987 679 | 1 927 557 437 | 2 235 255 160 |
| d) Taux de conservation des sinistres (b/c sup. ou égal à 50%) | 96,74% | 97,63% | 85,96% |
| e) Montant de primes retenu (a x 20%) | 760 711 006 | 808 556 529 | 826 232 529 |
| f) MARGE MINIMALE (e x d) | 735 916 988 | 789 396 787 | 710 253 178 |
| Méthode des sinistres (article 337-2 b) | | | |
| g) Charge de sinistre brute des 3 dernières années | 4 467 885 578 | 5 190 788 368 | 5 861 734 665 |
| h) Charges de sinistre moyenne (g/3) | 1 489 295 193 | 1 730 262 789 | 1 953 911 555 |
| i) Taux de conservation des sinistres (b/c sup. ou égal à 50%) | 96,74% | 97,63% | 85,96% |
| j) Montant de charge de sinistre retenu (h x 25%) | 372 323 798 | 432 565 697 | 488 477 889 |
| k) MARGE MINIMALE (j x i) | 360 188 568 | 422 315 520 | 419 909 602 |
| l) MARGE A RETENIR (si k>f alors k sinon f) | 735 916 988 | 789 396 787 | 710 253 178 |

| DETERMINATION DE LA MARGE | Année 2009 | Année 2010 | Année 2011 |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| m) SURPLUS DE MARGE (12 - l) | 631 570 936 | 475 980 497 | 501 621 286 |
| n) DEFICIT DE MARGE (l - 12) | 0 | 0 | 0 |

Source : Dossier annuel UAT 2011

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|------|
| DEDICACE..... | i |
| REMERCIEMENTS | ii |
| LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS | iii |
| LISTE DES FIGURES..... | iv |
| LISTE DES TABLEAUX..... | v |
| RESUME..... | vi |
| SUMMARY | vii |
| SOMMAIRE | viii |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| PREMIERE PARTIE | 4 |
| CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE..... | 5 |
| SECTION 1 : PROBLEMATIQUE..... | 5 |
| SECTION 2 : OBJECTIF DE L'ETUDE..... | 6 |
| SECTION 3 : HYPOTHESES DE RECHERCHE..... | 7 |
| SECTION 4 : REVUE CRITIQUE DE LITTERATURE | 7 |
| 4.1 Indépendance et compétence de l'Auditeur interne. | 7 |
| 4.2 Les Normes règlementaires | 9 |
| 4.3 Le Plan d'Audit | 10 |
| 4.4 Les Résolutions de la FANAF en faveur de la gouvernance d'entreprise | 11 |
| SECTION 5 : PERTINENCE DE L'ETUDE | 13 |
| CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE..... | 14 |
| SECTION 1 : LE CADRE DE L'ETUDE | 14 |
| 1.1 La Direction Générale (DG)..... | 15 |
| 1.2 Direction Centrale Fonctionnelle (DCF) | 16 |
| 1.3 La Direction Centrale Opérationnelle (DCO) | 17 |
| SECTION 2 : LE CHAMP D'ACTION DE NOTRE ETUDE A L'UAT..... | 18 |
| SECTION 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE..... | 18 |
| DEUXIEME PARTIE | 20 |
| CHAPITRE 3 : LE CONTROLE INTERNE..... | 21 |
| SECTION 1 : LE CONTROLE INTERNE | 21 |
| 1.1 Définition | 21 |

| | |
|--|----|
| 1.2 Les principes de Contrôle Interne..... | 21 |
| 1.3 Le Dispositif du Contrôle Interne:..... | 21 |
| 1.4 Les Objectifs du Contrôle Interne :..... | 22 |
| SECTION 2 : L'AUDIT INTERNE | 22 |
| 2.1 Définition | 22 |
| 2.2 Les Objectifs de l'Audit Interne | 23 |
| 2.3 Finalités de l'Audit interne..... | 23 |
| SECTION 3 : LE CONTROLE DE GESTION | 23 |
| 3.1 Définition et Objectif du Contrôle de Gestion | 23 |
| 3.2 Le Pilotage..... | 24 |
| SECTION 4 : L'AUDIT EXTERNE | 24 |
| 4.1 Le Commissariat aux comptes | 24 |
| 4.2 L'Autorité de Contrôle et de tutelle..... | 24 |
| 4.3 Le Champ d'application | 24 |
| SECTION 5 : LES AUTRES ACTEURS DU CONTROLE INTERNE | 25 |
| 5.1 L'organe délibérant..... | 25 |
| 5.2 L'organe exécutif | 25 |
| CHAPITRE 4 : LES NOUVEAUX REGLEMENTS CIMA..... | 26 |
| SECTION 1 : REGLEMENT N°0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009, COMPLETANT ET MODIFIANT LE CODE : GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET CONTROLE INTERNE. | 26 |
| 1.1 Le Conseil d'Administration (CA) : Responsabilité (art 331-14)..... | 26 |
| 1.2 Le Dispositif du Contrôle Interne (art 331-15)..... | 26 |
| 1.3 Rapport sur le Contrôle Interne (art 331-16)..... | 27 |
| 1.4 Politique de Placement (art 331-17)..... | 28 |
| 1.5 Politique de Réassurance (art 331-18) | 29 |
| 1.6 Insuffisances du règlement N°0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009 | 30 |
| SECTION 2 : REGLEMENT N°0004/CIMA/PCMA/CE/SG/2009, DEFINISSANT LES MODALITES DE LA FACTURATION AU REEL DES CONVENTIONS D'ASSISTANCE TECHNIQUE CONCLUES AVEC LES SOCIETES D'ASSURANCE | 31 |
| 2.1 Motivation | 31 |
| 2.2 Le Champ d'application de l'Assistance Technique (AT) | 32 |
| 2.3 La Rémunération de la prestation d'AT | 32 |
| 2.4 Justification des frais d'AT | 33 |
| 2.5 Critiques du règlement N°0004/CIMA/PCMA/CE/SG/2009 | 33 |

| | |
|--|----|
| SECTION 3 : REGLEMENT N°0002/CIMA/PCMA/PCE/2011, PORTANT AGREMENT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES DES SOCIETES D'ASSURANCES | 33 |
| 3.1 Rappel des conditions d'exercice du CAC..... | 33 |
| 3.2 Insuffisances du règlement N°0002/CIMA/PCMA/PCE/2011..... | 34 |
| TROISIEME PARTIE : | 36 |
| CHAPITRE 5 : LES ORGANES DE L'UAT | 37 |
| SECTION 1 : L'ASSEMBLEE GENERALE (AG)..... | 37 |
| SECTION 2 : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION (CA)..... | 38 |
| 2.1 Composition..... | 38 |
| 2.2 Profil du CA | 38 |
| 2.3 Faiblesses des statuts | 38 |
| SECTION 3 : LA DIRECTION GENERALE..... | 39 |
| 3.1 Le Directeur Général..... | 39 |
| 3.2 Profil du Directeur Général..... | 40 |
| CHAPITRE 6 : EVALUATION DU DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES..... | 42 |
| SECTION 1 : LES RISQUES MAJEURS..... | 42 |
| 1.1 Les Risques Techniques | 42 |
| 1.2 Les Risques de placement..... | 43 |
| 1.3 Les risques de Réassurance | 44 |
| 1.4 La défaillance d'un partenaire | 44 |
| 1.5 Les risques de mauvaise gestion..... | 45 |
| SECTION 2 : L'EVALUATION ET LA GESTION DES RISQUES | 45 |
| 2.1 Evaluation de la politique de tarification..... | 45 |
| 2.2 Evaluation de la politique de Provisionnement..... | 49 |
| 2.3 Evaluation de la politique des placements..... | 50 |
| 2.4 Evaluation de la politique Réassurance | 52 |
| 2.5 Le Résultat net | 53 |
| 2.6 Les engagements réglementés (Tableau N°16 en annexe) | 53 |
| 2.7 La marge de solvabilité (Voir tableau N°17 en annexe) | 54 |
| SECTION 3 : SUGGESTIONS | 55 |
| 3.1 A L'ENDROIT DE LA CIMA..... | 55 |
| 3.2 A L' ENDROIT DE L'UAT | 56 |
| CONCLUSION | 58 |
| BIBLIOGRAPHIE | 60 |

ANNEXES 62
TABLE DES MATIERES 66

