

Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
Institut International des Assurances

B.P :1575 – Tél. (237)220.71.52- Fax (237)220.71.51
Yaoundé/Cameroun



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Présenté pour l'obtention du
Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées en Assurances
DESSA

THEME:

**Gouvernance d'entreprise :
Impact du contrôle interne sur
la solvabilité des sociétés d'assurances**

Présenté et soutenu par :
Papa Thioye NDIAYE

Sous la direction de :
Monsieur Ibrahima CISSE
Directeur Général de Sosar Al Amane
Dakar, Sénégal

17^{ème} promotion 2004—2006



REMERCIEMENTS

Je remercie ALLAH qui m'a donné les possibilités d'effectuer cette formation et ce mémoire.

Mes remerciements :

A ma famille et mes amis (es);

A la Direction des Assurances du Sénégal;

A tout le personnel et au corps professoral de l'Institut International des Assurances ;

Au Directeur Général Monsieur Ibrahima CISSE et au personnel de la Sosar Al Amane ;

A Monsieur Momath NDAO ainsi qu'à son épouse ;

A Monsieur Dembo DANFAKHA et Monsieur Fransady KONDE ;

A tous les étudiants de la promotion 2004 – 2006 de l'IIA ;

A toutes les personnes qui ont de près ou de loin contribué à la réalisation de ce mémoire.



DEDICACES

Ce travail est dédié

A mes parents : Massamba NDIAYE et Adama SAKHO

Et à toutes autres personnes qui me sont chères.

LISTE DES ABREVIATIONS

- **IARD** : Incendie Accident Risques Divers
- **CEG** : Compte d'Exploitation Générale
- **CIMA** : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
- **PREC** : Provision pour risques en cours
- **PSAP** : Provision pour Sinistres à payer
- **S/P** : Sinistres sur Primes
- **TPV** : Transports Publics de Voyageurs

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	5
------------------------------------	----------

1^{ère} PARTIE : LE CONTRÔLE INTERNE ET NECESSITE DE SUIVI DE LA SOLVABILITE

CHAP. I LE CONTROLE INTERNE	9
Section I : Principes du contrôle interne.....	9
Section II : Bases et outils du contrôle interne.....	14
Section III : Nécessité d'un système de contrôle interne.....	18
 CHAP. II LES CRITERES DE SOLVABILITE ET NECESSITE DE CONTRÔLE ...	20
Section I : La marge de solvabilité	20
Section II : l'évaluation des provisions techniques et la nécessité d'informations fiables.....	23
Section III La qualité des placements.....	28

2^{ème} PARTIE :

PERSPECTIVES D'IMPACT DU CONTRÔLE INTERNE SUR LA SOLVABILITE DES ENTREPRISES D'ASSURANCE

CHAP. I : IDENTIFICATION ET MAÎTRISE DES RISQUES D'INSOLVABILITE..	33
Section I : Les risques liés à l'insuffisance de la marge de solvabilité.....	33
Section II : Les risques liés à l'évaluation des engagements de l'entreprise.....	35
Section III les risques de placement	38
 CHAP II APPRECIATION ET SUIVI DE LA SOLVABILITE	41
Section I : Evaluation adéquate des provisions techniques	41
Section II : Sauvegarde et rentabilités des actifs	46
Section III : Suivi et détermination du niveau réel de solvabilité	52
 CONCLUSION GENERALE	55

INTRODUCTION GENERALE

Certains événements récents telles que la hausse du cours du pétrole qui actuellement est à l'origine de l'augmentation du niveau des prix, ou encore les incidences des attentats du 11 septembre sur le marché de la réassurance, démontrent que l'environnement auquel évolue l'entreprise peut porter atteinte à la rentabilité ou encore à la solvabilité des entreprises.

De cet environnement incertain s'ajoute la particularité de l'industrie des assurances du fait de l'inversion du cycle de production et ses conséquences ; le prix est fixé avant de connaître le coût de revient définitif du produit, il y a décalage entre les produits connus et les charges aléatoires.

Malgré l'incertitude omniprésente dans l'industrie des assurances, la gouvernance d'une entreprise est toujours liée à des obligations de solvabilité et de rentabilité surtout dans les pays où l'activité d'assurance est toujours à ses débuts. Le développement du secteur dépendra de l'image que les entreprises donneront au marché potentiel, conditionnée par la capacité à pouvoir honorer leurs engagements dans les meilleurs délais ; Il n'y a pas de meilleure publicité pour une entreprise d'assurances que la réputation d'un règlement à temps des sinistres.

Cette capacité de pouvoir honorer ses engagements à tout moment est liée à la situation patrimoniale de l'entreprise que tout manager, au-delà des exigences légales doit à tout moment apprécier afin de veiller à la solvabilité de leur structure en toutes circonstances ne serait ce que pour des raisons commerciales.

L'appréciation de la solvabilité d'une entreprise d'assurances repose sur trois piliers. En premier lieu, la société d'assurances doit évaluer les engagements qu'elle a contractés envers les assurés (les provisions techniques) de manière suffisante, c'est-à-dire prudente, en tenant compte de l'ensemble des frais (directs ou indirects) qui peuvent découler des garanties données dans les contrats.

En deuxième lieu, l'entreprise d'assurances doit posséder des actifs adéquats pour représenter ses engagements envers les assurés, c'est-à-dire des actifs qu'elle pourra réaliser le moment venu pour régler l'intégralité de ses dettes vis-à-vis des assurés et autres créanciers privilégiés. Cette adéquation s'apprécie évidemment en montants, mais aussi en termes de sécurité, liquidité et rentabilité.

Cependant, même si les provisions techniques sont bien estimées à la date de l'inventaire, elles peuvent se révéler insuffisantes à cause d'une évolution imprévisible de la jurisprudence ou de l'inflation, les placements pouvant se déprécier par suite de circonstances particulières. Enfin, des pertes peuvent découler de l'exploitation future en raison d'une sous tarification, d'aléas tels que la survenance de sinistres exceptionnels, ou encore de la

défaillance d'un réassureur. La société d'assurances doit donc posséder une marge de solvabilité, c'est-à-dire une richesse propre suffisante au regard des risques couverts, lui permettant de rester solvable, même dans l'éventualité d'événements futurs défavorables et non prévus.

L'environnement incertain auquel évolue l'entreprise d'assurances expose les piliers de la solvabilité à divers risques que les dirigeants doivent identifier et maîtriser pour prévenir tout risque d'insolvabilité afin d'une part de protéger les assurés et bénéficiaires de contrat mais aussi et surtout de rentabiliser les capitaux qui ont été mis à leur disposition par les actionnaires ou sociétaires. Pour ce faire, les dirigeants d'une entreprise d'assurances disposent de plusieurs moyens de gouvernance parmi lesquels on peut noter le contrôle interne défini par Le comité des diligences normales de l'American Institute of Certified Public Accountants¹ comme suit :

« Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des renseignements fournis par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction ».

Très peu utilisé, le concept de contrôle interne est perçu de plusieurs manières et parfois confondu avec d'autres formes de contrôles. Comme outil de gouvernance le contrôle interne bien adapté et appliqué exerce une influence sur l'atteinte des objectifs généraux de l'entreprise. L'un de ses objectifs étant la solvabilité pour les entreprises d'assurance pour des raisons commerciales, économiques et sociales.

Le défaut de pratique effective du contrôle interne dans la plupart des entreprises d'assurances rend délicat l'étude de son impact sur la solvabilité surtout si l'on veut aborder cette question en terme de valeurs chiffrées. Néanmoins, l'objectif de cette étude est de présenter les impacts possibles d'un contrôle interne appliqué dans les conditions nécessaires après une observation et une analyse des procédés de travail qui prévalent dans une entreprise d'assurances moyenne de la zone CIMA particulièrement le marché sénégalais.

Cette ébauche d'étude, présente comme intérêt principal la promotion de l'outil de gouvernance que constitue le contrôle interne pour pallier aux insuffisances du contrôle de solvabilité exercé par les autorités étatiques et contribuer au développement du secteur de l'assurance par la solvabilité à tout moment.

¹ Historiquement, la normalisation comptable aux USA fut l'œuvre de l'Institut américain des experts-comptables (« American Institute of Certified Public Accountants ») (AICPA), institution privée qui est à l'origine de ce qui - aujourd'hui encore - est désigné sous le terme générique de Principes comptables généralement admis (« Generally Accounting Accepted Principles ») (GAAP).

Par l'analyse de l'environnement et l'observation des pratiques en cours dans les différents services des entreprises d'assurances, l'inventaire des risques susceptibles de porter atteinte à la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à tout moment et en toutes circonstances a permis la proposition de solutions par le biais du contrôle interne et de faire des prévisions sur les impacts possibles.

L'étude sera présentée comme suit :

- première partie : Le contrôle interne et la nécessité de suivi de la solvabilité ;
- deuxième partie : l'impact du contrôle interne sur la solvabilité des entreprises d'assurances.

1^{ère} PARTIE :
LE CONTRÔLE INTERNE ET LA NECESSITE DE SUIVI DE
LA SOLVABILITE

Chap. I- LE CONTROLE INTERNE

Dans la stratégie de gouvernance d'une entreprise, divers types de contrôle peuvent être exercés selon le but recherché par les dirigeants ou les actionnaires. Parmi ces contrôles, on peut noter le contrôle interne souvent assimilé à d'autres formes de contrôle. Il convient d'abord de préciser le principe de contrôle interne à travers sa définition et ses objectifs, ensuite de montrer les bases nécessaires à son exercice efficace et enfin de démontrer sa nécessité dans le management actuel d'une entreprise d'assurances.

Section I : Principes du contrôle interne.

Paragraphe 1 : Le concept de contrôle interne

On trouve dans la doctrine et la pratique une multitude de définitions du contrôle interne.

D'après MM. Bertrand Fain et Victor Faure : « Le contrôle interne consiste en une organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable, visant à prévenir, tout au moins à découvrir sans retard, les erreurs et les fraudes »².

Dans l'ouvrage publié en 1962 sur le commissariat aux comptes par l'ordre des Experts Comptables et des comptables Agréés, a été proposée la définition suivante qui met en lumière l'importance du facteur humain : « Le contrôle interne comptable résulte du choix et de la mise en œuvre de méthodes, de moyens humains et matériels adaptés à l'entreprise et propres à prévenir, ou tout au moins, à révéler sans retard les erreurs et les fraudes »

Ces définitions limitent le contrôle interne au service comptable alors que ce contrôle doit s'étendre à d'autres services de l'entreprise.

Le comité des diligences normales de l'American Institute of Certified Public Accountants a donné du contrôle interne la définition suivante :

« Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des renseignements fournis par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction »

Cette définition, plus large, englobe des contrôles qui ne sont pas liés directement à l'activité financière d'une entreprise, tels que contrôles de qualité et contrôles de sécurité.

Enfin, la définition donnée par Howard F. STETTLER est intéressante en ce sens qu'elle introduit l'idée particulièrement importante du contrôle interne, instrument de direction :

² Fain (Bertrand) et Faure (Victor), La révision comptable (Paris, 1948), p. 33

« Le contrôle interne est le moyen par lequel la direction s'assure le réseau d'informations, les protections et les contrôles dont dépend le succès de la gestion d'une entreprise. »³

Néanmoins, les Normes d'Audit Suisse (NAS), par exemple, fournissent une définition généralement applicable. Elles entendent par « contrôle interne » l'ensemble des principes et des procédures établis par la direction de l'entreprise servant :

- à garantir une gestion correcte et efficace ;
- à protéger les actifs ;
- à empêcher ou à détecter des fraudes et des erreurs ;
- à garantir l'exactitude et l'intégralité des enregistrements comptables ;
- à garantir en temps utile des informations financières fiables dans la mesure du possible.

Paragraphe 2 : les objectifs

Les deux objectifs fondamentaux du contrôle interne sont, d'une part, la fiabilité des renseignements techniques et financières utilisables pour la gestion de l'entreprise, et d'autre part, la protection de l'intégrité de son patrimoine et de ses ressources.

I- la fiabilité et l'intégrité des informations techniques et financières

Les services chargés de l'établissement des informations de bases (comptables et techniques) ne doivent plus limiter leur activité à l'établissement de situations historiques. Ils doivent servir en outre d'instrument d'information et de prévision indispensable à toute gestion d'une entreprise d'assurances.

Un système de contrôle adéquat est nécessaire pour garantir la qualité des renseignements fournis par tout service chargé de fournir une information comptable ou technique.

Un système de contrôle interne adéquat confère certaines qualités aux renseignements fournis.

- la première qualité que doit posséder l'information est l'exactitude. Une décision prise sur la base de renseignements erronés risque d'entraîner des conséquences graves.
- La seconde qualité est la rapidité malgré l'exigence d'exactitude. L'information, support d'actes de gestion, devient moins utile si elle ne renseigne pas sur une situation aussi récente que possible, risquant même de provoquer des décisions inappropriées.

³ Howard F. STETTLER, Auditing principles, second edition, Englewood, N. J., 1957 p.45

- Enfin, les informations doivent être complètes et constantes dans leur périodicité, leur présentation et leur principe d'établissement.

II- Protection du patrimoine et des ressources de l'entreprise

Parmi les risques encourus par l'entreprise, du fait des hommes, il est classique de distinguer l'erreur, la négligence et la fraude. Ces atteintes au patrimoine et aux ressources de l'entreprise peuvent être engendrées par tous les acteurs de l'entreprise.

A- Le personnel de l'entreprise

Par l'erreur, la négligence ou même la fraude, le personnel de l'entreprise (dirigeants et employés) peut soit favoriser, soit être l'auteur d'atteintes au patrimoine et aux ressources. De nombreux systèmes de contrôle sont destinés à protéger les biens de l'entreprise contre d'éventuelles indélégances de son personnel. L'absence de contrôle encourage la négligence et la malversation.

B- Les fournisseurs de biens et de services

Les tiers peuvent également porter atteinte à ce patrimoine. C'est le cas d'un expert évaluateur, corrompu par la partie adverse qui surestime le montant des dommages à supporter par l'entreprise d'assurances ou du fournisseur qui, sachant qu'il n'est pas mis en compétition, facture ses services ou marchandises à des prix plus élevés que la concurrence.

C- Les intermédiaires

Les entreprises d'assurances sont souvent victimes de rétention de primes ou d'émission de fausses attestations de la part des courtiers, agents ou autres intermédiaires qui ont du mal à se conformer à la convention d'agrément. En outre, du fait des mandats de plus en plus élargis quant à la gestion des contrats, ces intermédiaires peuvent favoriser le paiement de faux sinistres ou des paiements excessifs.

D- Les Assurés et bénéficiaires de contrat.

Le client qui, par négligence ou mauvaise foi, profitant de l'absence d'un système automatique de relance, ne règle pas ses cotisations ou le fait en retard. La fraude à l'assurance qui est une réalité de nos jours est souvent orchestrée par les assurés qui souscrivent des contrats d'assurance dans le seul but par exemple de récupérer leur investissement non rentable ou d'avoir la possibilité de changer de véhicule ou de s'enrichir par la souscription d'une police d'assurance sur la vie.

La sauvegarde des actifs est obtenue par la mise en place d'un système de contrôle propre à réduire les risques d'erreurs, de pertes, de gaspillages ou de fraudes. Elle est nécessaire pour l'entreprise d'assurances car elle gère une masse de cotisations appartenant aux assurés et des actifs représentatifs de ses engagements.

Paragraphe 3 : tâches, responsabilités et délimitation du contrôle interne

I- Tâches et responsabilités

Le contrôle interne est du ressort de tout collaborateur. Il existe cependant certaines institutions qui sont particulièrement responsables de son organisation, de son exécution et de sa surveillance.

A- Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est particulièrement responsable de l'approbation et de la vérification périodique des décisions d'importance stratégique et de la fixation de limites supérieures pour les types de risques sélectionnés et définis. Il doit :

- adapter le contrôle interne à la taille, à la complexité et au profil de risques de l'entreprise ;
- assurer la mise en œuvre des mesures à prendre par la direction dans le cadre du contrôle interne (identification, évaluation, surveillance et contrôle des risques encourus par l'entreprise) ;
- garantir un contrôle approprié de l'efficacité du contrôle interne de la part de la direction.

B- La direction

La direction est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies et des principes déterminés par le conseil d'administration pour l'entreprise. Elle doit rendre compte au conseil d'administration de l'efficacité du contrôle interne et elle a en particulier la responsabilité de :

- mettre au point des processus appropriés d'identification, d'évaluation, de surveillance et de contrôle des risques qu'encourt l'entreprise ;
- maintenir et documenter une structure d'organisation qui définit clairement les responsabilités, les compétences et les flux d'information ;
- s'assurer de l'exécution des tâches déléguées ;
- vérifier l'affectation optimale des ressources dans le domaine du contrôle interne.

Dans le cadre de sa responsabilité en matière de gestion, la direction doit également veiller à ce que le contrôle interne soit efficace. Elle peut le faire au moyen de rapports intégrés dans le processus de travail ou de vérifications directes.

C- L'organe de révision

Il évalue les processus de gestion et de contrôle interne de même que la gestion des risques de l'entreprise et communique ses résultats au conseil d'administration ou au comité d'audit. Par ailleurs, il propose des améliorations à apporter aux processus. Cet organe doit également évaluer l'efficacité du contrôle interne.

D- Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un système fournissant des informations destinées à assister la direction de l'entreprise par la planification, le contrôle, l'analyse et l'élaboration de propositions de solutions pour la gestion. Les tâches du contrôle de gestion peuvent être détaillés comme suit :

- Collaboration pour la mise en place, la coordination et la réalisation d'un plan d'ensemble pour l'entreprise ;
- Assistance pour la mise au point des stratégies et des objectifs stratégiques ;
- Vérifier que les stratégies sont bien appliquées dans la planification opérationnelle ;
- S'assurer de l'efficacité des processus de l'entreprise ;
- Identification d'éventuels écarts et analyse de leurs causes ;
- Condensation des informations recueillies pour servir de base de décision à remettre au management dans le cadre du système de planification et de contrôle.

L'organisation du contrôle interne doit par conséquent veiller à ce que les informations qui sont communiquées par le contrôle de gestion au management soient correctes.

E- Les cadres

La responsabilité du contrôle concerne l'ensemble des collaborateurs à tous les échelons. Ce sont surtout les cadres qui délivrent des informations nécessaires au contrôle interne et ils sont généralement chargés de différentes activités de contrôle. Il convient par conséquent que chaque collaborateur connaisse les principes du contrôle interne et soit informé des contrôles le concernant. Tous les collaborateurs doivent en outre être conscients de leur responsabilité dans le processus de contrôle et s'assurer que les tâches qui leurs sont déléguées sont accomplies avec efficacité.

II- Délimitation du contrôle interne

Il est nécessaire de procéder à une délimitation car la confusion est souvent faite entre le contrôle interne et d'autres organes de contrôle de l'entreprise.

A- L'organe d'audit interne

L'organe d'audit interne est un organe indépendant des processus de l'entreprise, c'est-à-dire qui ne leur est pas intégré, dont la tâche consiste entre autres à vérifier le contrôle interne.

B- L'organe d'audit externe

Sa caractéristique est qu'il ne fait pas partie du contrôle interne et que, lorsqu'il intervient dans le cadre de la vérification orientée risques, il prend en compte la qualité du contrôle interne lors de la détermination des actions à entreprendre.

C- Controlling / Contrôle de gestion

On entend par controlling, l'assistance apportée sur le plan de la gestion de l'entreprise, dans la planification, la conduite et le contrôle d'organisations, de processus ou de projets, ainsi que la mise à disposition des informations nécessaires à ces tâches dans le domaine du contrôle interne.

Section II : Bases et outils du contrôle interne

Paragraphe 1 : les bases du contrôle interne

Pour être efficace le contrôle interne doit se baser sur une organisation bien établie, un personnel qualifié et un système de preuves.

I- Une organisation satisfaisante

Dans sa définition classique de la fonction d'administration FAYOL fait précéder la notion de contrôle par celle d'organisation montrant que l'on ne peut bien contrôler que ce qui est organisé.

L'organisation est définie par Henri FAYOL comme « la constitution d'un certain nombre de cellules autonomes concourant toutes à la réalisation d'un objectif commun ».

Du point de vue du contrôle interne une organisation satisfaisante doit comporter une séparation appropriée des fonctions, ainsi qu'une définition formelle des responsabilités et des pouvoirs individuels.

A- Séparation des fonctions

Les activités d'une entreprise peuvent se répartir entre trois fonctions essentielles.

- fonction opérationnelle :

Cette fonction regroupe les activités d'achat, de transformation et de vente de produits.

- fonction de protection :

Relèvent de cette fonction tous ceux qui détiennent des biens de l'entreprise, tels que le Caissiers, magasiniers, service d'entretien des immobilisations etc.

- fonction comptable :

Elle consiste dans l'enregistrement des mouvements du patrimoine de l'entreprise.

Un des principes essentiels d'un bon contrôle interne est qu'aucune personne ne doit exercer une activité se rattachant à plus d'une des trois fonctions énoncées ci-dessus.

B- Fixation des responsabilités et des pouvoirs individuels

Une fois le problème de la division fonctionnelle de l'entreprise résolu, il reste à fixer à chaque membre de l'organisation (service ou individu) ses responsabilités et ses pouvoirs.

La diffusion par écrit des instructions de la direction est indispensable dans une entreprise si l'on veut éviter les erreurs d'interprétation.

Parmi les documents fixant les responsabilités et les pouvoirs de chacun, ceux que l'on devrait rencontrer dans toutes les entreprises d'assurances sont :

- un organigramme et un manuel de procédures administratives ;
- un plan comptable et un manuel comptable
- une liste des personnes autorisées à engager l'entreprise et à prendre certaines décisions
- un manuel de souscription des contrats, un manuel de règlement des sinistres etc.

II- Un personnel qualifié

De la capacité, de l'expérience, de la moralité des cadres et des autres employés dépendent l'efficacité du contrôle interne et, d'une manière générale, le succès de l'entreprise. Il convient d'abord de sélectionner le personnel, ensuite de le mettre au courant d'une façon complète en lui donnant éventuellement la formation complémentaire requise, de le rémunérer convenablement, et enfin d'exercer sur lui une supervision continue.

La complexité de l'activité d'assurance nécessite sans arrêt une formation du personnel afin de permettre à chaque employé de mesurer à sa juste valeur les conséquences de ses actes. Ainsi l'Agent de la production doit savoir les limites de souscription de manière à ne pas signer un contrat qui dépasserait les limites des traités de réassurance.

III- Un système de preuves

En matière de contrôle interne, la vérification prend la forme d'un contrôle réciproque des tâches. Ce principe du contrôle résulte de la séparation des fonctions. Une même personne ou un même service ne doit pas avoir la responsabilité d'une transaction de bout en bout. Etant donné les risques d'erreurs et de fraudes que cela comporterait, une transaction doit impliquer l'intervention successive de plusieurs personnes, avec, à chaque stade, une obligation de vérifier ce qui a été fait au stade précédent.

Exemple : les états de rapprochement bancaire doivent être effectués par un employé autre que celui qui a été chargé de la tenue de ces comptes.

La rotation des employés et les congés annuels sont aussi des formes de contrôles à ne pas négliger.

Paragraphe 2 : les outils du contrôle interne

Divers outils sont utilisés par le contrôle interne, ceux qui vont être cités ci-dessous ne constituent que les plus rencontrés.

I- Les manuels de procédures

Le manuel de procédures est un recueil d'instructions décrivant les tâches individuelles, rédigées en termes généraux (lorsqu'elles s'adressent à des directeurs ou des chefs de service), ou détaillées (lorsqu'elles concernent les employés).

C'est un document qui décrit de manière concrète et la plus précise possible, comment les instructions de la direction générale sont mises en œuvre. Il s'adresse à tous les acteurs de l'entreprise.

Une instruction pourra comprendre les éléments suivants :

- Fixation du cadre dans lequel se place le rôle de l'intéressé,
- Attributions et responsabilités,
- Origine et destination des documents sur lesquels l'intéressé doit travailler,
- Consignes d'exécution,
- Relation de dépendance,
- Limites de compétence.

Le manuel de procédures est un outil de travail qui remplit différentes fonctions :

- il est une référence méthodologique permanente pour l'ensemble des intervenants de la procédure ;
- il constitue un outil de formation pour les nouveaux agents des services appelés à intervenir à divers stades de la procédure ;

- il contribue, notamment à l'occasion de ses mises à jour, au développement des réflexions constructives en termes d'organisation, d'efficacité, de perfectionnement ;
- il est un document qui, en constituant une présentation complète, précise et fidèle du travail des services impliqués, sert de base informative pour toute mission de contrôle visant à évaluer la qualité de la gestion.

II- Le questionnaire

Le questionnaire est un outil qui permet au contrôleur de faire le diagnostic des activités ou des opérations afin de faire l'inventaire des risques pouvant empêcher la réalisation des objectifs. Cet inventaire doit aboutir à une cartographie des risques nécessaire à l'élaboration des procédures et la mise en place de systèmes d'organisation efficace.

Le questionnaire permet de vérifier l'application effective des procédures en place, dans le cas contraire de détecter les raisons des manquements.

Le Questionnaire comporte cinq (5) questions fondamentales qui permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de contrôle : qui ? (Pour identifier le responsable) – quoi ? (Pour préciser la tâche à faire) – où ? (Pour connaître le lieu de l'acte) – quand ? (Pour apprécier les délais) – comment ? (Pour connaître et apprécier les procédures d'exécution des différentes tâches).

III- Les outils de contrôle de gestion

Pour l'analyse et le suivi des certains agrégats de pilotage le contrôle interne utilise les outils de contrôle de gestion⁴ comme :

- **les budgets** pour la définition des objectifs et l'appréciation de leur réalisation. Il fixe les objectifs que le conseil assigne à tous les collaborateurs de la société en terme de résultat net et donc de chiffre d'affaires, de qualité de souscription, de charges et de d'investissements ;
- **les tableaux de bord**, essentiels pour suivre l'évolution des différents agrégats significatifs ; ils permettent de mesurer et de suivre les principaux indicateurs économiques, financiers et techniques de l'entreprise.
- **les reportings** qui permettent de synthétiser les données relatives à l'activité de l'entreprise afin de suivre leur évolution.
- la comptabilité générale et analytique, pour l'analyse des charges et leurs répartitions essentielles pour une bonne appréciation des provisions techniques.

⁴ Outils développés dans l'ouvrage Le Contrôle de gestion : « pour améliorer la performance de l'entreprise », novembre 2003. Auteurs voir bibliographie

Section III : Nécessité d'un système de contrôle interne

Un certain nombre de facteurs empêchent le chef d'entreprise, dans la vie économique moderne, d'assurer personnellement le contrôle des opérations de son affaire. Outre les difficultés actuelles de management, l'activité de l'assurance présente des particularités qui engendrent d'autres facteurs nécessitant l'intervention du contrôle interne.

Paragraphe 1 : les facteurs communs à toutes les entreprises

I- La croissance de la dimension des entreprises

Jadis, le chef d'entreprise connaissait tous ses ouvriers et employés ; il avait des contacts personnels avec ses clients et fournisseurs, ses instructions étaient verbales. Ce qui ne peut plus être le cas du fait de la taille de plus en plus grande des entreprises. Le chef d'entreprise doit être assisté désormais par un staff lui permettant d'exécuter les tâches de contrôle à tous les niveaux.

II- La complexité des opérations

La complexité de plus en plus grande des opérations techniques, commerciales, financières oblige le chef d'une entreprise d'assurances à déléguer une part accrue de son autorité à des collaborateurs directs, spécialistes de certaines techniques. Cette délégation d'autorité rend nécessaire la mise en place de mécanismes automatiques de contrôle.

III- Influences des pressions extérieures sur l'entreprise

La concurrence, de nationale est devenue internationale. Le progrès scientifique et technique se développe rapidement, l'entreprise moderne est soumise à des pressions extérieures d'ordre économique, fiscal, social. Cet ensemble de circonstances oblige le Chef d'entreprise à réduire le temps qu'il consacre au contrôle de ce qui passe à l'intérieur de l'entreprise. Il est donc vital pour lui de s'assurer que le contrôle s'effectue avec une intervention aussi limitée que possible de sa part.

Paragraphe 2 : Les facteurs spécifiques aux entreprises d'assurances

I- L'incertitude des tarifs des produits d'assurance

Les tarifs sont déterminés sur la base d'estimations et de statistiques. L'avenir ne répétant jamais exactement le passé, il faut donc suivre de très près les résultats techniques pour adapter les tarifs si nécessaire dans les meilleurs délais.

II- L'illusion de solvabilité due par l'inversion du cycle de production

L'encaissement des primes précède le paiement des sinistres. Les entreprises d'assurances ont en principe une trésorerie abondante qui peut cacher une insolvabilité réelle si les provisions techniques ne sont pas correctement évaluées et représentées par des actifs surs, liquides et rentables.

III- Périodicité des états financiers et statistiques imposées.

La périodicité des états financiers et statistiques réglementaires, souvent annuelle, ne permet pas aux dirigeants d'une entreprise d'assurances de détecter à temps les écarts afin d'apporter les corrections nécessaires à la solvabilité et à la rentabilité.

Comme outil de management, le contrôle interne permet à la direction d'avoir une assurance raisonnable quant à la fiabilité des informations sur lesquelles sont prises des décisions et à la sauvegarde des actifs de l'entreprise contre les risques de pertes. Il peut être confié à un organe de l'entreprise, mais son exécution est en grande partie du ressort de tous les collaborateurs.

Pour une plus grande efficacité, le contrôle interne doit s'exercer dans un cadre où les fonctions et les responsabilités sont clairement définies, le personnel doté d'un certain niveau de qualification, le système de preuve permettant de situer chaque acte.

La dimension des entreprises, la complexité des opérations, les spécificités de l'activité d'assurances sont autant de facteurs qui militent pour l'utilisation du contrôle interne dans le management d'une entreprise d'assurances dont l'activité se fonde beaucoup sur des statistiques et des évaluations car leur résultat n'est connu qu'au bout du processus.

L'impact du contrôle interne peut s'apprécier sous plusieurs angles dans la gestion d'une entreprise d'assurances dont l'un des critères fondamentaux est la solvabilité à tout moment. Cette exigence nécessite un suivi régulier des critères de base de la solvabilité du fait de la délicatesse de son appréciation et des conséquences d'un défaut de respect des engagements de l'assureur sur le plan social ou économique.

Chap. II : CRITERES DE SOLVABILITE

ET NECESSITE DE CONTROLE

La solvabilité d'une entreprise, quelle qu'elle soit, est sa capacité à rembourser l'intégralité de ses engagements en cas de liquidation totale. Elle dépend de la qualité de ses actifs, et plus particulièrement de la facilité avec laquelle ceux-ci peuvent être liquidés, et du montant de ses engagements (dettes). Elle est appréciée, pour une entreprise d'assurances, par les engagements qu'elle a contractés envers les assurés, par les actifs représentatifs et par la marge de solvabilité.

Section I : La marge de solvabilité

Une entreprise se trouve davantage en sécurité si une partie de son actif circulant n'est pas financée par des ressources qui viendront à échéance dans l'année. L'actif présente toujours un caractère aléatoire et donc risqué, alors que les dettes sont inéluctables. C'est pourquoi il faut qu'une partie de l'actif circulant soit financé non pas par des dettes mais par du capital appelé marge de solvabilité pour les sociétés d'assurances.

Paragraphe 1 : Définition et rôle de la marge de solvabilité :

I- Définition de la marge de solvabilité

La marge de solvabilité est le capital supplémentaire que les entreprises d'assurances doivent détenir du fait de la réglementation et, destiné à amortir les effets d'éventuelles variations économiques défavorables telles que l'insuffisance des provisions techniques ou une dégradation des actifs représentatifs.

II- Rôle de la marge de solvabilité :

Les provisions techniques sont déterminées sur la base d'évaluations qui malheureusement comportent toujours une marge d'incertitude quant à la pertinence de leur montant. Ainsi une fois évaluées, les provisions techniques que les assureurs mettent de côté pour faire face à leurs obligations peuvent s'avérer insuffisantes du fait d'une mauvaise évaluation ou de l'évolution d'autres critères tel que le niveau des prix.

En outre, les provisions techniques bien évaluées doivent être représentées à l'actif du bilan par des placements surs, liquides et rentables. Ces placements peuvent subir eux aussi des risques liés à l'environnement économique comme tout autre investissement.

Pour une plus grande protection des assurés et bénéficiaires de contrats, les assureurs devront à tout moment être solvables. A cet effet, une partie des capitaux propres de l'assureur doivent être réservée pour faire face à d'éventuelles insuffisances des provisions techniques ou à une dégradation imprévue des éléments de l'actif représentatif de ces engagements.

Paragraphe 2 : Calcul et appréciation de la marge de solvabilité d'une entreprise d'assurances :

L'appréciation de la marge de solvabilité d'une entreprise d'assurances est faite par la comparaison entre la marge disponible et la marge minimale fonction de l'activité.

I- Calcul de la marge disponible :

L'article 337-1 du code CIMA fixe les éléments constitutifs de la marge de solvabilité que sont :

- le capital social versé ou fonds d'établissement constitue ;
- la moitié de la fraction non versée du capital ou de la part restant à rembourser du fonds d'établissement ;
- l'emprunt ou les emprunts pour fonds social complémentaire ou libre ;
- Bénéfices reportés ;
- Plus-values sur éléments d'actif et surestimation d'éléments du passif.

De la somme des éléments constitutifs ci-dessus, sont déduits ceux suivants :

- les pertes reportées et de l'exercice
- l'amortissement restant à réaliser :
 - sur frais d'établissement
 - sur commissions en vie
 - sur immobilisations incorporelles

Le résultat obtenu constitue la marge de solvabilité disponible à comparer avec la marge minimale.

II- Calcul de la marge minimale

Le calcul de la marge minimale diffère selon qu'il s'agit d'une entreprise pratiquant les opérations d'assurances dommages (IARD) ou pratiquant les opérations d'assurances vie.

A- Marge minimale pour les entreprises IARD

L'article 337-2 du code CIMA donne la méthode de calcul de la marge minimale que doit disposer une société d'assurances IARD. Elle est obtenue en retenant la plus élevée des marges minimales obtenues par l'utilisation de la méthode des primes et de celle des sinistres.

1- méthode des primes

Par la méthode des primes la marge minimale de solvabilité s'obtient comme suit :

- a- Primes émises nettes d'annulations
- b- Charge de sinistre nette de réassurance
- c- Charge de sinistre brute de réassurance
- d- Taux de conservation sinistres (b/c) (ce taux ne doit pas être inférieur à 50%)
- e- montant de primes retenu ($a \times 20\%$)

La marge minimale est donnée par le produit entre le montant des primes retenu (e) et le taux de conservation (d).

2- Méthode des sinistres

La marge minimale est aussi calculée par la méthode des sinistres par le procédé suivant :

- f- charge de sinistre brute des trois derniers exercices
- g- charge de sinistre moyenne ($f/3$)
- h- Taux de conservation sinistres ($= d$)
- i- Montant charge sinistre retenu ($h \times 25\%$)

La marge minimale est obtenue en faisant le produit entre le taux de conservation (h) et le montant de charge de sinistre retenu (i)

La marge à retenir sera la plus élevée entre celle obtenue entre ces deux méthodes pour les sociétés IARD.

B- Marge minimale pour les entreprises d'assurances vie

Pour les sociétés pratiquant des opérations d'assurances vie, le montant minimum de marge est fixé par l'article 337-3 du code CIMA :

- a- Provisions mathématiques nettes de réassurance
- b- Provisions mathématiques brutes de réassurance
- c- Taux de conservation provision mathématique ($a/b \times 100$)
Ce taux ne peut être inférieur à 85%
- d- montant provisions mathématiques retenu ($b \times 5\%$)
- e- marge minimale ($d \times c$)

D'après ces méthodes on peut constater que le montant minimum de marge dépend directement soit du chiffre d'affaires, soit de la sinistralité. Ainsi une augmentation de chiffre d'affaires ou des sinistres peut nécessiter un accroissement des fonds propres de la société.

La question à se poser à ce niveau est la pertinence de la marge de solvabilité si l'on sait que les états financiers et statistiques de l'entreprise ne représentent qu'une photographie de l'entreprise en un instant donné qui, souvent est la fin de l'année. Peut on considérer que l'excédent de marge que présente une entreprise selon son bilan et le CEG peut toujours être valable quelques mois après ?

La marge de solvabilité ne constitue qu'une couche supplémentaire destinée à faire face aux risques imprévisibles ou difficilement estimables. Le principal élément de la solvabilité est constitué par les provisions techniques ; elles sont censées être bien évaluées afin de pouvoir faire face à l'ensemble des engagements.

Section II : L'évaluation des provisions techniques

Compte tenu de leur impact sur le résultat et sur la situation patrimoniale de l'entreprise, la correcte évaluation des provisions techniques revêt une grande importance. Cet exercice rendu délicat par l'aléa qui subsiste sur le montant définitif des dettes de l'entreprise a nécessité une réglementation concernant les types de provisions et leurs méthodes d'évaluation qu'il convient de présenter afin de mettre en évidence la nécessité d'un contrôle.

Paragraphe 1 : Différentes provisions techniques

Selon Guy SIMONET « Ce sont les provisions destinées à permettre le règlement intégral des engagements pris envers les assurés et bénéficiaires de contrat. Elles sont liées à la technique même de l'assurance et imposées par la réglementation ».

I- Provisions techniques des opérations d'assurances vie et de capitalisation

L'article 334-2 du code CIMA précise que :

« Les provisions techniques correspondant aux opérations d'assurance sur la vie et aux opérations de capitalisation sont les suivantes :

1° Provision mathématique :

Différence entre les valeurs actuelles des engagements respectivement pris par l'assureur et par les assurés ;

- 2° Provision pour participation aux excédents : montant des participations aux bénéfices attribués aux bénéficiaires de contrats lorsque ces bénéficiaires ne sont pas payables immédiatement après la liquidation de l'exercice qui les a produits ;
- 3° toutes autres provisions techniques qui peuvent être fixées par la commission de contrôle des assurances. »

II- Provisions techniques des opérations d'assurances

IARD :

Ces provisions sont énumérées par l'article 334-8 du code CIMA qui précise :

« Les provisions techniques correspondant aux autres opérations d'assurance sont les suivantes :

1. Provision mathématique des rentes :

Valeur actuelle des engagements de l'entreprise en ce qui concerne les rentes et accessoires de rentes mis à sa charge ;

2. provision pour risques en cours :

provision destinée à couvrir les risques et les frais généraux afférents, pour chacun des contrats à prime payable d'avance, à la période comprise entre la date de l'inventaire et la prochaine échéance de prime, ou à défaut, le terme fixé par le contrat ;

3. provision pour sinistres à payer :

Valeur estimative des dépenses en principal et en frais, tant internes qu'externes, nécessaires au règlement de tous les sinistres survenus et non payés, y compris les capitaux consécutifs des rentes non encore mises à la charge de l'entreprise ;

4. provision pour risques croissants :

Provision pour les opérations d'assurance contre les risques de maladie et d'invalidité et égale à la différence des valeurs actuelles des engagements respectivement pris par l'assureur et par les assurés ;

5. provision pour égalisation :

Provision destinée à faire face aux charges exceptionnelles afférentes aux opérations garantissant les risques dus à des éléments naturels, le risque atomique, les risques de responsabilité civile dus à la pollution et les risques spatiaux ;

6. provision mathématique des réassurances :

provision à constituer par les entreprises mentionnées au 2^{ème} alinéa de l'article 300 qui acceptent en réassurance des risques cédés par des entreprises d'assurance sur la vie et égale à la différences des valeurs actuelles des engagements respectivement pris l'un envers l'autre par le réassureur et le cédant ;

7. Toutes autres provisions techniques qui peuvent être fixées par la commission de contrôle des assurances. »

Parmi toutes ces provisions techniques fixées par le code CIMA les provisions fréquemment constituées sont : les provisions mathématiques pour les entreprises d'assurances vie, les provisions pour risques en cours et les provisions pour sinistres à payer.

Selon Adama NDIAYE⁵, en assurance, l'essentiel du passif réel (75 à 90%) est constitué de provisions techniques. Une incertitude de l'ordre de 10% dans l'estimation de ces provisions, ce qui est très fréquent pour les sociétés de nos marchés, se traduit par une altération de l'ordre 15 à 18%, du total bilan. 18% du total bilan représente, en ordre de grandeur : plus que le bénéfice, plus que la marge de solvabilité minimale requise.

Il convient par conséquent d'attacher un soin particulier à une correcte estimation des provisions techniques. Le législateur conscient de cette importance, a édicté un certain nombre de méthodes dites méthodes réglementaires ou minimales ainsi que des règles qu'il convient de respecter.

Paragraphe 2 : Méthodes d'évaluations des principales provisions :

La qualité des provisions techniques dépend de leur évaluation ; elles doivent permettre à faire face aux engagements de l'entreprise. Seront présentées dans cette partie, les méthodes d'évaluation des provisions généralement constituées comme la PREC et la PSAP.

I- Evaluation de la provision pour risques en cours : Article 334-10 du code CIMA

A- méthode minimale

De la masse des primes y compris les accessoires et coût de police, des contrats dont l'échéance est postérieure à la date d'inventaire, est appliqué un pourcentage de 36% pour obtenir le montant de la provision pour risques en cours minimale à constituer.

Cette méthode se base sur les hypothèses suivantes :

- la prime de risque (prime pure + frais de gestion des risques) doit représenter au plus 72% de la prime commerciale
- la répartition des échéances de primes doit être homogène tout au long de la période de garantie.
- La sinistralité doit être constante tout au long de la période garantie.

⁵ Ex commissaire contrôleur de la CIMA cf. Séminaire Evaluation des engagements réglementés des assurances IARD Dakar, du 26 au 30 juillet 1999

Ces hypothèses simplificatrices se réalisent difficilement à cause des fluctuations saisonnières des émissions et de la différence entre les décompositions de la prime des différentes branches ou catégories.

Pour pallier à cela, l'article 334-10 du code CIMA a autorisé l'utilisation de la méthode dite suffisante.

B- méthode dite suffisante

Cette méthode vise à tenir davantage compte de la réalité car :

- elle tient compte des fluctuations saisonnières d'activité pour le calcul des primes à reporter.
- Le taux de charges à reporter repose sur l'observation de la sinistralité et des frais généraux moyens de l'entreprise sur plusieurs exercices.

Les dérives de sinistralité et de frais généraux moyens d'une branche se traduisent donc par une correction à la hausse des provisions pour risques en cours de cette branche.

Par cette méthode la provision pour risques en cours est obtenue par le produit entre la masse de prime à reporter et le taux de charges à reporter.

Ces méthodes supposent que l'entreprise dispose de bases de données fiables permettant soit de vérifier les hypothèses de la méthode minimale soit d'avoir les informations nécessaires à l'application de la méthode dite suffisante. Le défaut de ces renseignements peut entraîner une insuffisance de la provision constituée.

II- Evaluation de la provision pour sinistres à payer :

A- Méthode réglementaire : le « dossier par dossier »

Le deuxième alinéa de l'article 334-12 fixe comme règle d'évaluation, la méthode dossier par dossier. L'évaluation des sinistres connus est effectuée dossier par dossier, le coût d'un dossier comprenant toutes les charges externes individualisables ; elle est augmentée d'une estimation du coût des sinistres survenus mais non déclarés. Elle repose sur l'expérience du rédacteur sinistre. Elle est en cours dans la plupart des entreprises d'assurances. Cette méthode utilise toutes les informations disponibles dans l'entreprise et permet ainsi d'aboutir à des résultats proches de la réalité.

L'application de cette méthode suppose cependant une bonne organisation des services de sinistres qui doivent veiller à une bonne appréciation du montant des nouveaux sinistres et à une mise à jour des dossiers sinistres déjà ouverts. Le défaut de mise à jour fausse les évaluations et par conséquent l'appréciation des engagements de l'entreprise.

B- la méthode de la cadence des paiements :

Cette méthode ne peut fonctionner que si les conditions suivantes sont réunies :

- les exercices de référence sont suffisamment anciens pour permettre une bonne connaissance de la charge de sinistres. Pour certains types de sinistres à déroulement long telle que la responsabilité civile automobile, cinq voire dix années de déroulement sont nécessaires.
- Le volume de dossiers doit être suffisamment important pour permettre de faire jouer la loi des grands nombres ;
- L'environnement doit être stable ; l'incidence des changements de régime d'indemnisation et l'inflation doivent être bien maîtrisées.

Elle consiste à évaluer la charge de sinistres d'un exercice en partant des paiements effectués et de la cadence de règlements provenant : soit de l'observation de la société, soit de celle du marché.

Le recours à la méthode de la cadence des règlements suppose la confection au préalable d'états A10 ou C10b sur plusieurs exercices. Ces tableaux donnent pour chaque exercice de survenance, l'évolution de la charge des sinistres et des règlements telle qu'observée dossier par dossier au cours des exercices postérieurs. Compte tenu du fait que la charge de sinistres d'un exercice donné se décompose en deux masses : les sinistres payés (connus avec exactitude) et les PSAP (estimées), plus la part des sinistres payés dans la charge est importante, plus les résultats sont fiables.

L'utilisation de cette méthode présente plusieurs avantages :

- Elle est simple d'application
- Elle utilise des données fiables car basées sur les règlements effectifs
- Elle aboutit souvent à des résultats supérieurs à ceux obtenus dossier par dossier.

Toutefois elle exige la tenue de statistiques fiables pour déterminer le rythme réel des règlements de la société. Il y a lieu aussi de préciser qu'un changement de méthode administratif peut rendre caduque les statistiques sur le rythme de règlement de l'entreprise.

C- la méthode du coût moyen

Par cette méthode la PSAP est obtenue en multipliant par le nombre de dossier sinistres survenus et non payés, le coût moyen actualisé des sinistres. Elle se base également sur les statistiques de l'entreprise pour la détermination aussi bien du nombre de sinistres restant à payer que pour le coût moyen d'un dossier sinistre.

Cette méthode s'applique à des sinistres dont l'amplitude est connue et n'est donc pas intéressante à utiliser quand l'exercice comporte de gros sinistres qui ne se produisent que très rarement.

D- la méthode de blocage des primes

Cette méthode est basée sur l'hypothèse qu'il n'y a ni perte ni bénéfice pendant un exercice ou deux. Cette méthode est pratiquée couramment en assurance maritime. On l'appelle aussi la méthode du blanchiment avec l'idée qu'il s'agit pour les exercices considérés d'une opération blanche.

La méthode du blocage des primes consiste à retrancher du chiffre d'affaires les frais généraux exposés et les paiements intervenus au titre de l'exercice d'assurance concerné. Le résultat obtenu sera retenu comme PSAP.

L'entreprise d'assurances, dans son activité doit constituer un certain nombre de provisions pour faire face à ses dettes envers les assurés et bénéficiaires de contrat. Pour ce faire, le législateur a imposé des méthodes d'évaluations pour les provisions les plus constituées. Ces méthodes en général se fondent sur des données statistiques, techniques et comptables dont il convient de vérifier la fiabilité et l'exactitude afin d'éviter le risque d'une insuffisance des provisions techniques.

Les provisions correctement évaluées doivent être représentées à l'actif par des placements qui d'une part doivent générer des revenus financiers et d'autre part doivent pouvoir être liquidés en cas de besoin pour faire face aux engagements. Leur qualité est donc aussi un critère déterminant de la solvabilité d'une entreprise d'assurances.

Section III : la qualité des placements

Les placements peuvent être considérés comme une garantie pour l'assuré que les engagements pris à son endroit par l'assureur seront respectés. La qualité des actifs détenus et la volatilité de leur rendement sont des facteurs importants pour juger de la solvabilité des entreprises notamment celles pratiquant l'assurance vie. Elle peut s'apprécier par la composition des placements effectués et leur conformité avec leurs normes réglementaires et financières.

Paragraphe 1 : les normes des placements⁶

L'évaluation correcte des principaux éléments du passif que sont les provisions techniques ne suffit pas à sauvegarder les intérêts des assurés et bénéficiaires de contrat. La nécessité de garantir la créance des assurés a conduit l'autorité de contrôle à exiger des entreprises d'assurance qu'elles représentent leurs engagements à l'actif du bilan. Cette représentation doit se faire selon des normes garantissant à la fois la sécurité, la rentabilité et la liquidité de leurs placements.

- l'impératif de sécurité vise à éviter de faire des placements hasardeux pouvant conduire à la ruine de l'entreprise.
- l'objectif de rentabilité tend à optimiser les revenus ou produits financiers des placements ; il s'agit d'investir dans des créneaux susceptibles d'accroître la richesse de l'entreprise et de compenser en même temps les frais de gestion
- le critère de liquidité obéit à la règle selon laquelle l'entreprise doit pouvoir à tout moment payer les indemnités de sinistre aux victimes ou aux ayants droits.

L'ensemble de ces règles prudentielles de gestion est consacré par les dispositions des articles 335 et 336 du code CIMA. Le code CIMA prévoit les divers types de placements admis en représentation des engagements réglementés et fixe les règles de leur dispersion

Paragraphe 2 : les contraintes réglementaires et la nécessité d'une gestion actif/passif

I- Les contraintes de l'activité financière

L'environnement économique et social dans lequel l'entreprise effectue ses placements évolue et exerce une influence sur la rentabilité et la liquidité.

L'évolution de l'environnement peut être due à une variation du taux d'intérêt, du taux de change, des conditions juridiques, ou à un changement de la conjoncture économique, etc.

Ce qui nécessite pour l'assureur d'avoir toutes les qualités d'un investisseur en terme de suivi des placements et de prise de décisions adéquates à la situation qui se présente.

II- Les contraintes réglementaires

Les placements des sociétés d'assurances sont réglementés par le livre 3 Titre III chapitre II du code CIMA. Ils doivent à tout moment respecter les critères de dispersion, de liquidité imposés, de représenter à l'actif les engagements réglementés du passif.

⁶ Normes développés dans le cours de législation et réglementation des entreprises d'assurances DESSA – Ousmane SY

Cette contrainte réglementaire qui s'ajoute à celle liée à l'activité financière nécessite une gestion des actifs basée sur le passif de l'entreprise. C'est-à-dire la structure du passif doit déterminer la composition des placements.

L'organisation de l'entreprise devra permettre une synergie entre les services chargés de l'évaluation des engagements et ceux chargés de la gestion des actifs.

Etant une garantie pour l'assuré, les placements des entreprises d'assurances doivent respecter les normes réglementaires malgré les contraintes liées à l'activité d'investissement. Cette exigence nécessite une gestion globale du bilan des entreprises d'assurances afin de concilier l'impératif de rentabilité à celui de liquidité et de sécurité nécessaire pour garantir la solvabilité.

La solvabilité d'une entreprise d'assurances s'apprécie par les provisions techniques qui doivent être suffisantes et représentées à l'actif par des placements surs, liquides et rentables. En outre la société doit disposer d'une marge de solvabilité suffisante pour faire face aux défaillances liées à l'évaluation des engagements ou aux actifs représentatifs.

Ces critères de solvabilité subissent l'influence de l'environnement aléatoire dans lequel évolue l'entreprise d'assurances. Cette instabilité nécessite un suivi pour prévoir et prendre en compte tout risque pouvant affecter la solvabilité, et pour la correcte mesure de la situation patrimoniale réelle de la société à tout moment pour la prise des mesures nécessaires au maintien de la capacité à faire face à ses engagements.

Le suivi de la solvabilité réelle est primordial pour le management d'une entreprise d'assurances. Selon la spécificité de chaque entreprise, divers outils peuvent être utilisés parmi lesquels on peut noter le contrôle interne. Cet outil a la vocation de veiller à la fiabilité des renseignements techniques, comptables et financiers nécessaires au pilotage de la société d'une part et à la sauvegarde des actifs contre tous risques de pertes d'autre part.

L'examen des critères de solvabilité met en exergue un besoin d'exactitude ou de fiabilité des informations nécessaires à l'appréciation de la situation patrimoniale. Ceci fait du contrôle interne un outil de management efficace pour l'amélioration ou le maintien de la solvabilité de toute entreprise d'assurances.

Mis en œuvre dans les normes, le contrôle interne permet aux managers :

- d'identifier afin de maîtriser tous risques pouvant porter atteinte à la solvabilité

- de fiabiliser toutes informations utilisées dans le cadre du pilotage surtout dans la détermination de la situation patrimoniale réelle.
- De sauvegarder l'outil de production contre tous risques de pertes afin de garantir l'efficacité et la rentabilité des opérations de l'entreprise.

Toutefois, Le contrôle interne ne peut, à lui seul, garantir la réalisation des objectifs fixés. Un système de contrôle interne efficace, aussi bien conçu et appliqué soit-il, ne peut fournir à la direction qu'une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs d'une organisation ou à sa pérennité.

En outre, dans la mesure où le contrôle interne repose sur le facteur humain, il est susceptible de pâtir d'erreurs de conception, de jugement ou d'interprétation, de malentendus, de négligence, voire de manoeuvres tels que des abus.

Malgré ces limites, la mise en œuvre du contrôle interne dans le processus de management d'une entreprise d'assurances a un impact en terme d'identification et de maîtrise des risques ou d'appréciation de la solvabilité pour la prise de mesures nécessaires.

Deuxième Partie :

**LES IMPACTS DU CONTRÔLE INTERNE SUR LA
SOLVABILITE**

Chap. I : IDENTIFICATION ET MAITRISE

DES RISQUES D'INSOLVABILITE

Les procédures de contrôle interne consistent à assister le manager dans l'identification et la maîtrise des risques en mettant à sa disposition un référentiel de maîtrise de ces risques tout en vérifiant son respect.

En matière de solvabilité, l'identification et la maîtrise des risques passent d'abord par l'inventaire des critères de solvabilité d'une entreprise d'assurances ; ensuite par la connaissance des facteurs d'influences et les conséquences éventuelles de leur variation et par l'utilisation d'outils de contrôle.

Section I : Les risques liés à l'insuffisance de la marge de solvabilité

Paragraphe 1 : Facteurs d'influence et risques :

I- Dégradation de la sinistralité :

Une augmentation imprévue de sinistre peut survenir à tout moment et même dépasser toutes les évaluations préalables, de manière à rendre les ressources insuffisantes pour permettre à l'entreprise de faire face à ses engagements.

La méthode de calcul de la marge de solvabilité montre que le minimum de marge exigé dépend aussi de la sinistralité de l'entreprise d'assurances. Une forte augmentation de sinistres augmente la marge minimale exigée et peut obliger l'entreprise à céder ses actifs de couverture pour honorer ses engagements du moment et courir le risque d'être insolvable.

II- Augmentation du chiffre d'affaires incontrôlée :

Par la méthode des primes, le montant minimum de marge que doit disposer toute entreprise d'assurances dépend directement de son chiffre d'affaires ; plus ce chiffre d'affaires augmente plus le minimum de marge exigé est élevé.

Une augmentation de l'activité de la société peut nécessiter des fonds propres supplémentaires ; la marge disponible de l'entreprise peut donc s'avérer insuffisante si le chiffre d'affaires connaît une importante évolution. Même si c'est un cas souhaitable, il y a lieu de vérifier les incidences sur les exigences de solvabilité.

III- les arriérés de prime :

Poussées par l'objectif de chiffre d'affaires, nombreuses sont les sociétés d'assurances de la zone CIMA qui accumulent des arriérés qui dépassent même parfois le chiffre d'affaires d'une année.

L'arriéré de prime peut être considéré comme un facteur qui augmente les engagements de la compagnie sans pour autant procurer à l'immédiat des ressources nécessaires pour y faire face. Ainsi toute souscription à crédit peut générer des coûts en capitaux puisque la société sera obligée de compenser l'augmentation de ses engagements et éventuellement de son minimum de marge de solvabilité en puisant sur ses ressources propres.

IV- Le taux d'intérêt

La marge de solvabilité dépend étroitement de l'évolution des taux d'intérêt. Une hausse des taux d'intérêt réduit la valeur de marché des obligations à taux fixe et donc les plus-values latentes qui constituent une fraction importante de la marge de solvabilité des assureurs vie.

Paragraphe 2 : Outils de contrôle interne :

L'existence de risques est normale dans la vie d'une entreprise d'assurances. Le manager doit les connaître certes, mais surtout les maîtriser par divers outils dont quelques exemples sont développés ci-dessous.

I- Manuel de procédures.

Les procédures dans une entreprise d'assurances doivent être écrites afin de délimiter les pouvoirs et la responsabilité de chaque acteur. Le niveau des arriérés peut aussi s'expliquer dans certaines entreprises par un manque de suivi des recouvrements.

Un manuel de procédures, de souscription et de gestion des sinistres bien établi permet d'une part d'augmenter la sélection dès la souscription puisque tous les acteurs seront obligés de respecter les règles de souscription sous peine de sanction, et d'autre part de réduire les arriérés de prime par la mise en place de procédures strictes en matière d'octroi de crédit, de suivi des recouvrements, de suivi des avis d'échéance et des mises en demeure. Ce qui fait énormément défaut aux sociétés d'assurances de la zone CIMA.

II- Le budget pluriannuel de chiffre d'affaires

La marge de solvabilité évolue avec le chiffre d'affaires de l'entreprise. Le budget pluriannuel⁷ peut permettre de voir l'évolution envisagée du chiffre d'affaires. D'après la

⁷ Voir annexe I – Tableau I

tendance observée, l'entreprise pourra prévoir toutes les incidences des variations sur la solvabilité de l'entreprise et prendre des mesures préventives.

La dotation de réserve peut être envisagée par exemple pour accompagner le développement envisagé du chiffre d'affaires.

III- Tableaux de bord des arriérés de primes

Les arriérés de primes font partie des principales causes d'insolvabilité des sociétés d'assurances de la CIMA. Elles ont une conséquence directe sur la rentabilité des actifs et le niveau de la trésorerie nécessaire pour assurer une bonne solvabilité. Leur suivi régulier peut être facilité par les tableaux de bord des arriérés⁸ qui permettent soit de connaître le point de souscription concerné ou la branche concernée afin d'engager des actions de recouvrement à temps car plus la durée des arriérés est élevée plus l'entreprise perd des produits financiers.

Section II : Les risques liés à l'évaluation des engagements de l'entreprise.

La pertinence du montant des engagements réglementés de l'assureur déterminé pour la plupart sur la base d'estimation dépend de l'influence de facteurs liés à son activité ou à son environnement.

Paragraphe 1 : Facteurs d'influence et risques

I- les méthodes d'évaluations

Les provisions techniques résultent d'estimations des charges auxquelles l'assureur aura à faire face soit pour payer les sinistres survenus, soit pour gérer les contrats en cours. Selon la méthode utilisée qui doit être justifiée par le contexte dans lequel évolue l'entreprise, le montant des provisions techniques varie.

Une méthode d'évaluation, même reconnue par le code CIMA est toujours précédée par la définition d'un certain nombre d'hypothèses que l'entreprise doit vérifier pour se prémunir d'une insuffisance des provisions techniques de manière à affecter sa solvabilité. Ainsi une mauvaise appréciation du niveau de frais généraux et/ou de la sinistralité peut pousser une entreprise à se limiter à constituer des PREC évaluées par la méthode minimale des 36% alors même que le niveau réel du ratio S/P ou la répartition des souscriptions dans l'exercice exige l'utilisation d'autres méthodes pour tenir compte de ces spécificités.

⁸ Voir annexe 1 - Tableaux 2 et 3

II- l'inflation :

L'inflation est la perte du pouvoir d'achat de la monnaie qui se traduit par une augmentation générale et durable des prix.

Les provisions techniques évaluées à une date donnée peuvent subir l'influence de l'inflation et devenir insuffisante à défaut d'une réévaluation permanente. Ce phénomène peut se rencontrer dans des situations de crise ou pour les branches à déroulement long comme la responsabilité civile qui nécessitent une réévaluation permanente des provisions techniques.

En période d'inflation deux influences opposées sont observées sur les éléments du bilan. D'une part l'évolution de la valeur de la monnaie courante entraîne une augmentation du coût des sinistres dans le temps et d'autre part le rendement des actifs croît en même temps. D'où la nécessité de faire une évaluation globale de ces deux effets afin de détecter tout impact négatif sur la solvabilité.

Les questions que l'on doit se poser sont : quelle est la limite supportable pour la différence entre le taux de hausse du coût des sinistres et le taux de rendement des placements (y compris plus et moins values) ? , ou encore, quelle marge faut-il ajouter à la masse des PSAP pour que l'entreprise puisse faire face à une aggravation de l'écart entre le taux d'érosion monétaire et celui du rendement ?

III- la législation

Les méthodes d'appréciation de la solvabilité sont souvent édictées par la réglementation susceptible de connaître des évolutions comme c'est le cas pour les pays européens avec le projet « Solvabilité II »⁹ et rendre caduque les critères de solvabilité de l'entreprise.

Le régime d'indemnisation peut aussi évoluer dans le temps. Même si les provisions techniques sont bien estimées à la date de l'inventaire, elles peuvent se révéler insuffisantes à cause d'une évolution imprévisible de la jurisprudence.

Ces dernières années les sociétés d'assurances de la zone CIMA font souvent l'objet de redressement de la part des services des impôts qui ne perçoivent pas de la même manière l'utilité des provisions techniques. Ce concept de provision technique qui jusque là est mal accepté par les services des impôts est souvent source de redressement et parfois de pertes énormes pour les sociétés d'assurances.

⁹ Solvabilité II est la réforme du système européen de solvabilité des entreprises d'assurance visant à modifier radicalement les exigences actuelles en matière de gestion des risques par les assureurs et les réassureurs. Son entrée en vigueur est prévue pour 2010. Voir annexe 2

Il y a lieu donc de prévoir ces genres de risque pour prémunir l'entreprise contre ces débours élevés et souvent imprévus.

IV- l'organisation et les procédures.

L'organisation et les procédures de l'entreprise exercent une influence directe sur la qualité de prestation des agents ou services. Elles peuvent être source de performance mais aussi de blocage si elles ne sont pas adaptées au niveau des activités ou au personnel.

C'est le cas d'un service sinistre ne pouvant pas faire l'examen des dossiers sinistres faute de personnel. C'est le cas aussi d'une entreprise ne disposant pas de structure chargée d'établir les statistiques nécessaires pour déterminer les bases de calcul de certaines provisions techniques.

Une mauvaise organisation ou des procédures inefficaces peuvent être les causes d'une mauvaise évaluation des provisions techniques.

Paragraphe 2 : Exemples d'outils de contrôle interne

I- Le tableau A10

En s'appuyant sur l'état A10¹⁰ la société peut vérifier l'évaluation des provisions pour sinistres à payer par la méthode de dossier par dossier et corriger si nécessaire.

Le principe de base de cette méthode appelée le « CHAIN LADDER » est que, pour une catégorie d'assurance donnée, le passé se reproduit souvent à l'identique. Il est donc possible d'estimer les provisions pour sinistres à payer par extrapolation des tendances observées dans le passé.

Par cette méthode, l'extrapolation peut être faite sur la base de deux manières, soit sur la base des règlements effectués, soit sur la base de la charge de sinistres.

II- Audit de l'application des procédures en place

Mettre en place un manuel de procédures peut être aisé mais son application effective l'est moins pour diverses raisons. Un contrôle de la qualité des évaluations par questionnaire ou par sondage est primordial pour une bonne évaluation des provisions techniques.

L'audit de l'application effective des procédures permettra, à partir des dysfonctionnements constatés, de clarifier, d'expliquer les différentes procédures à suivre, de mettre l'accent sur les potentielles conséquences aux acteurs audités.

¹⁰ Voir annexe1 - Tableau 5

Il y a lieu de rappeler que l'efficacité de cet audit dépendra de la qualité des procédures qui pourront être actualisées par la prise en compte des remarques faites par les agents de l'entreprise.

III- Les outils de contrôle de gestion

Les outils de contrôle de gestion fournissent les renseignements nécessaires à une bonne évaluation. Ces outils sont : les différents ratios d'analyse, la comptabilité analytique permettant la répartition des charges par catégorie.

Le contrôle de gestion permet de déterminer les ratios S/P ou le niveau de frais de gestion. Il peut aussi permettre de procéder à un contrôle de pertinence des évaluations.

Section III : Les risques de placement

La notion de placement comporte toujours un espoir de gain (rentabilité) incluant aussi une prise de risque. La rentabilité, la sécurité et la liquidité de ces placements dépendent de facteurs souvent extérieurs à l'entreprise d'assurances d'où la notion de risque de placement.

Paragraphe 1 : Facteurs d'influence et risques

I- La situation économique générale

Comme tout autre agent économique, l'entreprise d'assurances subit les influences de la situation économique générale. Cette influence peut être appréciée tant au niveau du chiffre d'affaires, qu'au niveau de la rentabilité des placements.

Le niveau de chiffre d'affaires dépend du pouvoir d'achat des agents économiques. Une personne physique ou morale ne pensera à satisfaire ses besoins en assurance que si elle arrive à satisfaire ses besoins primaires.

Les possibilités de placement varient d'une économie à une autre et sont déterminants. Plus le choix des investisseurs est important, plus ils ont la possibilité de faire un arbitrage pour avoir une combinaison rentable d'actifs financiers.

Le niveau de développement et le climat social et économique d'un pays déterminent l'activité des sociétés d'assurances. Les entreprises d'assurances les plus développées dans le monde appartiennent à des pays industrialisés et développés.

L'expérience des pays en conflit montre que le chiffre d'affaires et la rentabilité des placements dépendent de la situation économique générale.

II- La tendance des marchés financiers

Le niveau des taux d'intérêt varie en fonction de l'offre et de la demande de monnaie. Dès lors on peut assister à la hausse comme à la baisse du niveau des taux d'intérêt. Cette variation exerce une influence directe sur le rendement des placements effectués par l'entreprise d'assurances.

Les cours des actions fluctuent en fonction de l'activité des sociétés émettrices. De ce fait, l'action est reconnue comme un placement à risque même si elle est plus rentable ; elle présente un niveau de risque plus élevé puisque sa valeur dépend de plusieurs facteurs.

Compte tenu des crises et des différents conflits, les obligations qui sont en principe plus stables peuvent subir l'influence du climat social et devenir un placement à risque dans certains cas.

La rentabilité des placements de l'assureur dépend de la tendance du marché financier en général. Un crash boursier, ou la faillite d'une entreprise peut réduire la valeur de l'actif de couverture et rendre l'entreprise insolvable à l'immédiat.

Paragraphe 2 : Exemples d'outils de contrôle

I- Les tableaux de bord de suivi des placements

La rentabilité des placements dépend plus de facteurs externes et l'entreprise ne peut en général que s'adapter à la situation des marchés financiers ou de l'économie. Cette adaptation n'est possible que si les services financiers disposent d'une batterie de tableaux de bord permettant le suivi régulier des critères de rentabilité tels que les taux d'intérêt, les taux de change ou les cours des différents titres.

II- La mise en place d'un contrat de gestion

Actif/Passif¹¹

Le contrat de gestion est un protocole par lequel le gestionnaire du passif et le gérant d'actifs fixent conjointement le cadre dans lequel va s'exercer la gestion financière courante d'un produit ou d'une branche d'activité. Il recense les contraintes provenant du passif et permet de déterminer l'allocation d'actifs la plus appropriée.

Ce contrat permet une adéquation entre l'activité d'investissement de l'entreprise et les différentes contraintes liées aux différents engagements et leur représentation à l'actif.

¹¹ La notion de Gestion Actif/Passif est développée dans l'ouvrage de AXA - Befec Price Waterhouse, Gestion et analyse financière, L'ARGUS, éditions SECURITAS 1994, P. 276

C'est un outil qui permet de réaliser deux objectifs à savoir la rentabilité des placements et le respect de la réglementation en matière de placement.

III- Les manuels de procédures fixant les pouvoirs et les responsabilités

Les manuels de procédures sont essentiels pour fixer les limites des pouvoirs d'investissements. Cela est essentiel pour l'identification et la maîtrise des risques de dérives pouvant être accentués par le désir du gain.

Tout investissement doit être ordonné par un responsable qui aura la charge de rendre compte, ce qui facilitera toute opération d'audit

L'inventaire et l'analyse des critères de solvabilité permettent de constater que la marge de solvabilité, l'évaluation des provisions techniques et les placements sont exposés à divers risques liés soit à l'environnement externe de l'entreprise d'assurances soit à un système d'organisation et de procédures de travail.

L'identification de ces risques permet de choisir des outils de suivi adéquat permettant de les déceler à temps afin que le manager et les différents responsables puissent prendre des mesures contre la réalisation de ces risques. Ce qui peut rendre sensible l'impact du contrôle interne sur les critères de solvabilité.

Chap. II : IMPACT SUR LES CRITERES DE SOLVABILITE

Le suivi régulier et les mesures correctives à temps permettent d'avoir un impact tendant à maintenir le niveau de marge de solvabilité suffisant, à rendre l'évaluation des provisions techniques adéquat ou les placements surs, liquides et rentables conformément à la réglementation.

Section I : Evaluation adéquate des provisions techniques et autres engagements

L'un des critères fondamentaux de la solvabilité d'une entreprise est la correcte évaluation de ses engagements. Les dettes de l'entreprise doivent être connues en montant afin que les moyens pour y faire face soient réunis à temps pour assurer la solvabilité à tout moment.

A cet effet, le contrôle interne peut contribuer à assurer la disponibilité des informations nécessaires à priori, et à vérifier la pertinence des résultats fournis par les différents services compte tenu des spécificités de l'entreprise et avant toute intervention d'un contrôle externe.

Paragraphe 1 : Disponibilité et fiabilité des informations à priori.

L'évaluation des provisions techniques est basée sur la définition préalable d'hypothèses à vérifier et la connaissance de données comptables, techniques et statistiques. Ces informations doivent être fournies par les différents services de l'entreprise et le contrôle veillera sur leur disponibilité et leur fiabilité.

I- Informations nécessaires à l'évaluation de la PREC

Selon la méthode utilisée, les renseignements qui doivent être disponibles diffèrent. La méthode de calcul de la PREC précisée par l'article 334-10 du code CIMA est basée sur des hypothèses que sont :

- le tarif doit être suffisant : 72% de la prime sert à faire face au risque et à sa gestion et 28% pour les frais d'acquisition ;
- la répartition des échéances tout au long de l'année doit être homogène ;
- le rapport S/P doit être constant tout au long de la période garantie.

La méthode dite suffisante prévue comme alternative en cas d'écart entre la réalité et les hypothèses précédentes, exige pour être fiable, certaines informations telles que la sinistralité par branche, la répartition des frais de gestion par branche.

A- répartition des souscriptions dans l'année :

Les services de la production doivent avoir la responsabilité de suivre le rythme des souscriptions dans l'année par le biais des tableaux de bord¹² mensuels ou hebdomadaires du chiffre d'affaires. Cette connaissance permet de suivre les rythmes de souscription et d'avoir une opinion sur l'homogénéité de la répartition des échéances dans l'année.

Les fluctuations saisonnières des émissions seront mises en évidence. Si les émissions du second semestre sont plus importantes que celles du 1^{er} semestre l'utilisation de la méthode de 36% risque de donner des PREC insuffisantes.

Cette analyse de la répartition des souscriptions devra se faire par catégorie puisque le code CIMA indique que la PREC doit se calculer branche par branche.

Les manuels de procédures des services devront intégrer cette tâche dont l'exécution sera contrôlée par le Contrôle interne.

B- fiabilité de l'évaluation de la sinistralité et répartition par branche

La sinistralité par branche doit être connue afin de justifier l'utilisation de la méthode minimale.

Le niveau de la sinistralité selon la méthode des 36% doit être inférieur ou égal à 65% de la prime. Une sinistralité dépassant 65% pour une branche rend caduque l'hypothèse de 36% si toute chose étant égale par ailleurs. La répartition de la sinistralité par branche ne doit pas poser de problème si l'entreprise dispose d'un bon système de comptabilité analytique. Le contrôle interne interviendra à ce niveau pour vérifier la fiabilité et la cohérence des informations comptables.

Au-delà de l'analyse par produit ou package, à ce niveau le traitement des informations doit se faire par branche d'où l'importance de la mise en place d'un système de comptabilité analytique permettant d'obtenir les informations techniques permettant une analyse réelle par branche.

Le contrôle interne pourra s'assurer par exemple que tous les sinistres et provisions ont été correctement évalués et répertoriés.

Par la vérification de l'application des procédures, les risques de perte d'informations, de mauvaise évaluation des PSAP ou des tardifs seront réduits et la fiabilité du montant de la sinistralité sera garantie.

La sinistralité n'étant pas uniforme pour toutes les branches, grâce à l'analyse par branche, le contrôle interne contribue à déterminer la PREC revenant à chaque catégorie.

¹² Exemple Voir annexe 1 - Tableau 6

C- les frais généraux et leur répartition par branche

Si la répartition de la charge de sinistre entre les branches peut paraître aisée tel n'est pas le cas pour les frais généraux qui sont souvent donnés par la comptabilité de manière globale. L'intervention de la comptabilité analytique est indispensable pour la détermination de la part de chaque catégorie dans les frais généraux. Cette répartition se fera sur la base de clés de répartition dont la définition doit se faire après analyse de chaque service.

Les frais généraux déterminés, le taux de frais de gestion pourra ainsi être calculé. La méthode des 36% retient comme taux de frais de gestion 7%.

Le contrôle interne contribuera à la justification ou au rejet de la méthode minimale des 36%, par la définition des procédures et des responsabilités de chaque service quant aux informations suscitées, et par le contrôle permanent de l'accomplissement des tâches.

Par ce biais, l'utilisation de la méthode minimale sera justifiée et la PREC suffisante car calculée en tenant compte de données réelles de l'entreprise.

II- Information nécessaire à l'évaluation des PSAP

L'examen des différentes méthodes permet d'identifier les bases d'une bonne évaluation des PSAP. L'objectif du contrôle interne étant l'existence et la fiabilité de ces bases de calcul afin de permettre à tout moment une évaluation adéquate des PSAP.

A- Renseignements des dossiers ouverts

L'évaluation des PSAP par la méthode dossier par dossier pose comme préalable la constitution de dossiers le plus complet possible. Une bonne évaluation nécessite :

- les procès verbaux de constat ;
- les devis et factures ;
- les documents d'état civil des victimes ou des ayants droits ;
- la connaissance des revenus de la victime.

Ces informations doivent être fournies par les victimes ou les ayants droit. Les agents chargés de recevoir les différentes réclamations devront veiller à ce que pour chaque dossier ouvert les renseignements nécessaires à son évaluation soient disponibles.

Les procédures d'ouverture de dossier sinistre devront intégrer cette exigence et permettre au responsable de l'évaluation des PSAP d'avoir des éléments de bases pour procéder soit à une première appréciation ou à une réévaluation des dossiers sinistres.

B- La cadence des règlements

L'utilisation de la méthode de la cadence des paiements exige la connaissance du rythme de règlement des sinistres de la société. Ce rythme peut être influencé par l'organisation administrative et changé dans le temps.

Les statistiques concernant les règlements sur au moins cinq années doivent être disponibles. Le règlement lent de certaines branches à déroulement long comme la Responsabilité Civile justifie cette exigence.

La confection au préalable d'états A10 ou C10b sur plusieurs exercices est indispensable pour cette méthode. Ces tableaux donnent pour chaque exercice de survenance, l'évolution de la charge des sinistres et des règlements telle qu'observée dossier par dossier au cours des exercices postérieurs.

C- le coût moyen de sinistres par catégorie et par période

Les coûts moyens des sinistres fluctuent en fonction de l'inflation ou du changement de régime d'indemnisation. Pour obtenir un coût moyen significatif, il est indispensable de segmenter les statistiques par sous catégorie de sinistres et de disposer des statistiques des règlements sur au moins trois ans.

D- les statistiques des tardifs :

Les statistiques des tardifs sont nécessaires pour une bonne estimation. Comme pour les coûts des sinistres, ces statistiques doivent être confectionnées par catégories.

L'évaluation des PSAP dépend en grande partie des statistiques disponibles et de l'expérience des rédacteurs sinistres. L'organisation du service sinistre doit être telle que ces informations énumérées soient disponibles à tout moment afin de permettre une évaluation adéquate des PSAP.

Paragraphe 2 : pertinence des évaluations

I- Contrôle de pertinence et de fiabilité des PREC

Le contrôle interne peut intervenir en amont pour vérifier la pertinence des PREC déjà évaluées. Ce contrôle est nécessaire car il permet d'apprécier la méthode utilisée et de corriger si nécessaire les éléments de calcul. Ce contrôle peut s'exercer de diverses manières, les méthodes¹³ présentées ci après ont été préconisées par Adama NDIAYE¹⁴.

¹³ Méthodes présentées et détaillées dans le cours de « contrôle sur pièces et sur place des sociétés d'assurances »
- MSTA mars 2006 de Monsieur Adama NDIAYE

D'après le CEG le contrôle interne peut utiliser des tableaux de bord pour vérifier la pertinence des PREC dans le cas où elles sont déjà établies. Cette vérification peut se faire par l'analyse du ratio **PREC / primes**. Un ratio du PREC / primes inférieur à 25% est un indicateur d'une tendance à la sous-évaluation des PREC, d'après Adama NDIAYE.

Exercice	n-2	n - 1	N (inventorié)
Primes émises			
PREC à l'inventaire			
Ratio PREC / primes			

Cette analyse peut être effectuée pour toutes les catégories afin de répondre à l'exigence du code CIMA en ce qui concerne le calcul de la PREC par branche.

Exercice	n-2			n-1			N (inventorié)		
Eléments	Primes émises (1)	PREC (2)	Ratio (2)/(1)	Primes émises (1)	PREC (2)	Ratio (2)/(1)	Primes émises (1)	PREC (2)	Ratio (2)/(1)
Catégorie 1									
Catégorie 2									
Catégorie 3									
Total									

II- Contrôle de pertinence et de fiabilité des PSAP

Dans le cadre du contrôle de fiabilité des informations techniques et comptables, le contrôle interne permet une vérification en amont des PSAP déjà évaluées afin de procéder à d'éventuels rectificatifs si nécessaires.

Ce contrôle qu'on peut appeler de pertinence des provisions peut s'exercer à l'aide de l'état A10 imposé par la réglementation et par utilisation des méthodes statistiques.

¹⁴ Ex commissaire Contrôleur à la CIMA Directeur Général Adjoint AVENI-RE.

A- L'état A 10 :

Il permet d'examiner l'évolution des règlements par rapport aux provisions qui ont été précédemment constituées. Cet état permet d'apprécier la qualité des provisions constituées pour une branche donnée.

Si le rapport S/P augmente avec le temps ; la société a tendance au début, à sous évaluer ses provisions. Il y a lieu alors de revoir les méthodes utilisées pour apprécier les dossiers sinistres durant les premiers exercices d'inventaire.

Si par contre le rapport S/P diminue avec le temps pour un exercice donné, les provisions faites aux premiers exercices d'inventaire sont suffisantes. Ce qui est souhaitable, mais le contrôle devra veiller à ce que ces provisions ne soient pas excessives afin d'éviter un redressement de la part des services fiscaux du fait de l'incidence sur le résultat.

B- L'utilisation de méthodes statistiques pour comparaison.

La plupart des sociétés utilisent la méthode dossier par dossier pour l'évaluation de leurs PSAP. Il est intéressant de procéder souvent à des comparaisons entre les résultats obtenus et ceux obtenus avec d'autres méthodes comme :

- la méthode de la cadence des règlements ;
- la méthode du coût moyen ;
- la méthode de blocage de prime.

L'appréciation de la qualité des évaluations obtenues dossier par dossier doit se faire en ayant recours à un minimum de deux méthodes statistiques reposant sur des hypothèses indépendantes.

Si les résultats divergent, il conviendra d'explorer une troisième méthode. Par contre si les résultats convergent et aboutissent à une sous évaluation, une réévaluation des dossiers sinistres s'impose afin d'éviter le risque d'une sous évaluation.

Section II : Sauvegarde et rentabilité des actifs de l'Entreprise

L'un des objectifs principaux du contrôle interne est la sauvegarde des actifs de l'entreprise. Cette sauvegarde passe d'abord par une protection contre les risques d'erreurs, de négligences, de fraudes etc. ensuite par une maîtrise des charges et des produits de l'entreprise afin de garantir la rentabilité de l'activité.

Paragraphe 1 : Impact du contrôle interne sur les charges de l'entreprise

L'inversion du cycle de production entraîne une trésorerie importante des sociétés d'assurances ; les encaissements précèdent les décaissements. Cette illusion d'abondance

financière risque de provoquer un défaut de maîtrise des dépenses d'où l'importance du contrôle interne pour la sauvegarde de l'entreprise contre les risques de frais généraux exagérés ou de sinistralité dépassant les normes.

I- Amélioration de la sinistralité

La sinistralité du portefeuille d'une entreprise d'assurances dépend de plusieurs facteurs internes et externes. L'entreprise ne peut agir que sur les facteurs internes et s'adapter aux conditions imposées par son environnement.

Parmi les facteurs internes on peut noter la qualité des souscriptions de l'entreprise qui exerce une influence directe sur le niveau de la sinistralité. Un chiffre d'affaires sain devrait se baser sur un portefeuille composé de risques suffisamment sélectionnés. Le non respect des règles de souscription (par exemple une souscription de police Multirisque professionnel sans visite de risque) ou le développement d'un chiffre d'affaires uniquement par des branches particulièrement sinistrées comme les Transports Publics de Voyageurs TPV aura comme conséquence une sinistralité élevée.

Le contrôle interne, peut améliorer la sinistralité d'une entreprise d'assurances par le contrôle du respect des règles de souscription d'une part mais aussi par l'analyse de l'évolution du chiffre d'affaires effectuée par le contrôle de gestion d'autre part.

A- Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires

Le tableau d'analyse de l'évolution du chiffre d'affaires¹⁵ permet d'avoir une appréciation sur la qualité du portefeuille par le biais de l'analyse des parts de chaque branche dans le chiffre d'affaires global.

L'augmentation de la prime dans les branches à sinistralité élevée peut être due à un défaut de sélection à la souscription.

B- Analyse de la part de marché par branche

Le tableau d'analyse de la part de marché par branche¹⁶ permet de faire une comparaison de la composition du portefeuille de la société par rapport au marché. Une part de marché importante dans les catégories à sinistralité élevée peut être un signe de mauvaise sélection.

L'analyse de l'évolution du chiffre d'affaires et de la part de marché par catégorie est un outil qui permet d'apprécier la qualité du portefeuille de la société.

¹⁵ Voir annexe I - Tableau 4

¹⁶ Voir annexe I - Tableau 7

L'appréciation de la qualité de portefeuille permet aussi de mesurer la qualité de souscription de la société. Si le portefeuille est composé en majorité par les branches à forte sinistralité, des mesures devront être envisagées tant au niveau des règles de souscription qu'au niveau du tarif applicable. Et le contrôle interne veillera à l'application effective de ces mesures par les différents services concernés. Ces contrôles devront s'exercer à tous les points de souscription.

Le contrôle interne, par le biais de la mise en place de procédures de souscription effectivement appliquées, et du contrôle périodique de la qualité du portefeuille, permet de développer un chiffre d'affaires basé sur un portefeuille sain et ainsi maintenir la sinistralité à un niveau raisonnable.

C- Le suivi des recours :

Après paiement de l'indemnité, souvent l'entreprise d'assurances est subrogée dans les droits et actions de l'assuré ou du bénéficiaire. Ainsi, elle peut récupérer une partie de ses débours et alléger sa charge de sinistre.

L'encaissement effectif des recours dépend du suivi donné à chaque dossier. Le contrôle interne veillera à ce que tous les moyens soient utilisés afin de ne pas créer un manque à gagner pour l'entreprise.

Pour cela les services sinistres devront établir d'abord des procédures pour le traitement des recours ensuite des tableaux de bord permettant le suivi régulier du niveau d'encaissement des recours. Ces tableaux de bord permettront de déceler à temps utile, afin d'éviter la prescription, tout recours non encaissé et prendre les dispositions nécessaires contre les débiteurs.

Par le biais de vérification de l'application des procédures et l'analyse des tableaux de bord, le contrôle interne peuvent contribuer à l'encaissement effectif des recours.

D- La réassurance :

La gestion de la production et des prestations, doit intégrer les dispositions des traités de réassurance afin de mettre leur application effective. Les agents des services de production et de gestion des sinistres doivent être informés des conditions de traités de réassurances de l'entreprise. Un défaut d'informations peut entraîner la souscription de risques dépassant les capacités des traités ou le paiement de sinistre sans qu'il ait cession.

Dans le cadre du contrôle interne, l'application effective des traités de réassurance peut être obtenue par insertion dans les procédures de souscriptions et de gestion des sinistres les conditions des traités de réassurances.

II- Maîtrise des frais généraux

La compétitivité et la rentabilité d'une entreprise d'assurances dépendent en partie du niveau des frais généraux de la société. En effet l'importance des frais généraux rend soit les primes élevées par rapport à la concurrence, soit la masse de primes insuffisante pour faire face aux sinistres, d'où le risque d'insolvabilité.

Le pourcentage des frais généraux permet de juger et de vérifier si le niveau des frais généraux de l'entreprise ne risque pas de porter atteinte à la solvabilité en rendant la prime de risque insuffisante.

La comparaison du taux de croissance des frais généraux à celui du chiffre d'affaires par tableau de bord¹⁷ peut permettre de détecter à temps tout risque et d'apporter les mesures de réduction du coût de fonctionnement de la société si celui-ci est anormal.

S'il s'avère avec ce tableau que les frais généraux ont un niveau élevé par rapport au chiffre d'affaires, il y a lieu de faire une analyse plus poussée afin de détecter le poste des frais généraux qui serait à l'origine. Cette étape peut se faire à l'aide du tableau d'analyse des frais généraux¹⁸.

L'analyse détaillée des frais généraux permet d'agir de manière précise sur les causes du niveau anormal.

L'étude de l'évolution des frais généraux, effectuée avec l'aide des services de contrôle de gestion et de la comptabilité permet un suivi régulier du niveau de frais généraux. Le contrôle interne contribue ainsi à maintenir ou diminuer le niveau des frais généraux de la société.

De part l'utilisation des tableaux de bord, le contrôle du respect des procédures de suivi des indicateurs de sinistralité et du niveau des frais généraux, le contrôle interne permet soit de maintenir un niveau satisfaisant ou d'apporter des actions préventives ou correctives afin que les charges de la société ne puissent compromettre le respect des engagements pris envers les tiers.

Paragraphe 2 : Impact du contrôle interne sur les ressources de l'entreprise

I- Pertinence du tarif

Le tarif d'un produit d'assurance est souvent fixé sur la base des statistiques des périodes antérieures, le coût de revient final n'étant connu qu'après la vente.

¹⁷ Voir annexe 1 - Tableau 8

¹⁸ Voir annexe 1 - Tableau 9

Il y a donc nécessité de vérifier la pertinence des tarifs de chaque produit pris individuellement ; un résultat global positif peut cacher un déficit d'une branche ou d'un produit.

L'analyse des coûts complets de chaque produit peut permettre de vérifier la conformité du tarif par rapport aux normes techniques. Cette analyse n'est possible que par la mise en place d'une comptabilité analytique. Le contrôle interne veillera à la pertinence des clés de répartition utilisées et à la fiabilité des informations fournies.

Une fois le tarif adéquat déterminé, son application doit être effective pour tous les acteurs de la production. Un contrôle dans ce sens permettra de maintenir un niveau adéquat du tarif.

II- Diminution du taux d'arriérés de primes

Le recouvrement des primes resté un grand problème pour les sociétés de la zone CIMA. L'une des causes des taux élevés d'arriérés de primes est le fait d'absence ou d'inadéquation du système de recouvrement.

Un système de recouvrement suppose que la responsabilité du recouvrement des primes soit clairement attribuée à un service ou à un agent de l'entreprise. Ce système doit permettre de déceler à temps toute prime restée impayée après son échéance et permettre de prendre des mesures de prévention tels que l'envoi ou le suivi des avis d'échéance et des lettres de mises en demeure.

Le niveau de recouvrement des primes est lié à l'efficacité du système d'organisation à cet effet. Le contrôle interne facilite la mise en place de ce système par la définition des responsabilités et le contrôle à posteriori.

III- Rentabilité et adéquation des placements

Dans son rôle d'investisseur, le suivi régulier des placements a un impact direct sur leur rentabilité ; les facteurs économiques et les conditions des marchés financiers varient avec le temps. Ce suivi s'exerce par l'analyse permanente de l'environnement d'investissement, par le contrôle des opportunités afin d'en tirer profit dès qu'elles se présentent et la surveillance des menaces afin de réduire les pertes sur investissement autant que possible.

Au-delà des contraintes liées à la gestion financière, les placements d'une entreprise d'assurances doivent respecter les normes¹⁹ édictées par les autorités de contrôle.

¹⁹ Chapitre II, Titre III, Livre III du code CIMA

Le respect de cette double contrainte, est facilité par le contrôle interne grâce à la fiabilité de toutes les informations utilisées par les services financiers, à la cartographie des risques auxquels les placements sont exposés et à la détermination du niveau réel des engagements.

La contribution du contrôle interne, se mesure aussi par la mise en place d'un cadre favorable à une gestion Actif/Passif²⁰ qui consiste à agir sur la composition du bilan pour optimiser le retour sur fonds propres tout en maîtrisant les risques financiers (risques de liquidité, risques de taux d'intérêt, risques de change et risques de crédit). En d'autres termes cela consiste à déterminer l'allocation optimale des actifs pour un passif donné.

Paragraphe 3 : Impact sur les risques d'erreur, de négligence, de fraude et de gaspillage des ressources

I- L'erreur.

Toute activité humaine est susceptible d'erreur. L'erreur consiste à ne pas faire une chose comme elle devrait être faite par ignorance ou par inattention. On peut citer par exemple le double paiement d'une facture.

Il existe aussi des erreurs dont le préjudice n'est pas immédiatement mesurable. Par exemple, le fait d'envoyer une relance à un client qui a réglé son compte peut l'indisposer au point qu'il ne renouvellera pas son contrat.

Le contrôle interne n'élimine pas complètement les risques d'erreurs, mais en permet la détection et la réparation rapide. De plus, l'existence de contrôle incite les exécutants, à tous les échelons, à apporter plus de soin à l'accomplissement de leurs tâches.

II- la négligence et le gaspillage

La négligence consiste à s'abstenir de faire ce qui doit être fait, par paresse ou par manque de soin. C'est le cas du courrier laissé sans réponse, des déclarations fiscales remises en retard, des débiteurs non relancés, etc.

Le gaspillage est la déperdition d'un bien ou d'un service mais qui ne satisfait finalement aucun besoin.

Le contrôle interne permet une surveillance constante et réciproque des tâches qui, notamment, constitue un rempart efficace contre la négligence éventuelle des membres de l'entreprise.

²⁰ Cf. Ouvrage publié par l'ARGUS de AXA et Befec Price Waterhouse : « Gestion et analyse financière » - 31 juillet 1994 pp.263

III- La fraude

La fraude est l'acte par lequel les actifs de l'entreprise sont détournés au profit d'intérêts personnels. Il ne s'agit pas ici du type de fraude portant préjudice aux tiers telles que la fraude fiscale ou la falsification de bilan en vue de spéculations boursières ; ces fraudes sont généralement le fait des dirigeants ou des propriétaires de l'entreprise et le contrôle interne ne peut pas les empêcher, seul un contrôle externe peut y parvenir.

Le contrôle interne ne fait pas non plus disparaître complètement le risque de fraude, mais en minimise les conséquences en décourageant les fraudeurs et en décelant dès leur origine, les fraudes qui, malgré tout, peuvent se produire.

Section III : Suivi du niveau réel de solvabilité de l'entreprise

L'instabilité de l'environnement et l'omniprésence de l'aléa dans l'activité d'assurance nécessitent un suivi régulier de la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements. Ce contrôle bien qu'exercer par l'Etat pour des besoins de protection des assurés doit aussi être effectué par les dirigeants de la société. Pour d'une part déterminer le niveau réel de solvabilité et d'autre part veiller au respect de la réglementation à tout moment.

Paragraphe 1 : Détermination du niveau réel de solvabilité

L'environnement dans lequel évolue l'entreprise d'assurances exerce diverses influences sur cette dernière qui doit s'adapter aux nouvelles données. Cette influence s'exerce aussi sur la solvabilité dont les critères ne sont pas figés dans le temps. Cette fluctuation des différents postes du bilan, ne permet pas d'apprécier la situation patrimoniale d'une entreprise uniquement par les états financiers et statistiques publiés, ces derniers ne pouvant donner qu'une solvabilité théorique valable à un instant donné.

L'appréciation du niveau de solvabilité réelle de l'entreprise sera facilitée par l'impact du contrôle interne sur la cartographie des risques, sur l'évaluation des engagements et sur l'efficacité de la gestion Actif/passif.

Le contrôle interne favorise la maîtrise des risques auxquels l'entreprise est exposée et permet de réduire leurs conséquences par la détection à temps et la prise de mesures nécessaires.

Par le contrôle de la fiabilité et de la pertinence des états fournis par les différents services, le risque d'une insuffisance des provisions techniques qui pour la plupart résultent d'estimations sera faible.

Les placements d'une entreprise d'assurances doivent à tout moment répondre à des exigences réglementaires et de rentabilité afin de permettre la couverture des engagements à

tout moment. L'efficacité des placements s'accroîtra si une véritable politique de gestion Actif/passif est mise en place.

Les impacts du contrôle interne sur les critères de solvabilité favorisent la détermination de la capacité réelle d'une entreprise d'assurances à pouvoir honorer ses engagements. Cette détermination doit être suivie d'action si l'analyse révèle un quelconque risque d'insolvabilité.

Paragraphe 2 : le respect des normes réglementaires de solvabilité

L'entreprise d'assurances doit disposer à tout moment d'une marge de solvabilité suffisante, des provisions techniques bien évaluées et représentées à l'actif par des placements admis. Ces contraintes imposées à l'entreprise peuvent, du fait de l'influence de l'environnement externe comme interne de l'entreprise, ne plus être respectées.

Le contrôle interne joue dans certains domaines le rôle des autorités de contrôle en terme de fiabilité des états fournis. A cet effet, il permet à l'entreprise de vérifier de manière permanente le respect des normes réglementaires d'une part pour avoir le niveau de solvabilité requise pour l'activité mais aussi d'éviter d'éventuelles sanctions avec des conséquences financières et dans certains cas commerciales.

Ce respect passe toujours par la détermination à tout moment du niveau des critères de solvabilité réelle de la société et surtout par la prise de mesures nécessaires à chaque situation. Ainsi si les autorités de contrôle ne peuvent pas exercer leur rôle de manière permanente pour toutes les sociétés, le contrôle interne peut représenter un relais efficace.

Paragraphe 3 : Impact sur le niveau de la marge de solvabilité :

Nous avons vu dans la première partie que la marge de solvabilité d'une entreprise d'assurances subit l'influence de certains facteurs et évolue en fonction du contexte de l'entreprise.

Le contrôle interne permet par le biais de différents outils, d'identifier les différents facteurs pouvant rendre la marge de solvabilité insuffisante. Cette identification doit être suivie par la prise de mesures afin de réduire à défaut d'annuler les conséquences des variations des différents paramètres de la marge de solvabilité.

Ainsi, avant toute intervention des autorités de contrôle, l'entreprise aura à tout moment l'opportunité de prendre les mesures nécessaires à temps pour parer à tout risque d'insuffisance de sa marge de solvabilité.

Si de telles mesures comme la réaffectation des placements ou l'apport de fonds propres sont prises, l'entreprise gardera un niveau de solvabilité conforme.

L'impact du contrôle interne sur les critères de solvabilité peut s'apprécier en terme d'amélioration de la qualité des évaluations des différentes provisions techniques et autres engagements par la fiabilité des informations de bases des estimations. En outre, de par la maîtrise de charges et des risques de pertes (erreur, négligence, fraude et gaspillage), le contrôle interne contribue à la rentabilité de l'activité en général et particulièrement des placements.

Cet impact s'apprécie enfin, par la détermination du niveau réel de solvabilité et le maintien ou l'augmentation d'une marge de solvabilité conforme à l'activité de l'entreprise et à la réglementation.

CONCLUSION GENERALE

La première qualité que doit rechercher tout manager d'entreprise d'assurances est la solvabilité à tout moment c'est-à-dire la capacité à pouvoir honorer les engagements pris à l'endroit des assurés, bénéficiaires de contrat et autres tiers.

Cette solvabilité nécessite d'abord l'appréciation de la situation patrimoniale réelle afin d'orienter les décisions prises par la direction dans un sens où les évaluations des engagements et la marge de solvabilité disponible seront suffisantes, où les placements effectués seront conformes aux normes financières et réglementaires.

Pour atteindre cet objectif, le manager dispose de divers outils dont le contrôle interne qui l'assiste dans sa gouvernance, pour donner une assurance raisonnable quant à l'identification et la maîtrise des risques, la fiabilité des informations de bases et à la sauvegarde des actifs et intérêts de l'entreprise d'assurances.

Toutefois, le contrôle interne efficace réduit certes la probabilité de ne pas atteindre les objectifs mais il n'en élimine pas pour autant le risque toujours présent, que le contrôle interne soit mal conçu ou ne fonctionne pas comme prévu.

L'outil de contrôle interne reste toujours peu utilisé dans les entreprises d'assurances de la zone CIMA pour diverses raisons dont la confusion entre contrôle interne, audit interne et contrôle de gestion. Ces outils de contrôle diffèrent par leurs buts et se complètent constituant pour le manager un moyen de supervision de l'efficacité des tâches accomplies par ses collaborateurs pour la réalisation des objectifs. La mesure de l'impact du contrôle interne doit se faire avec la prise en compte de celui des autres formes de contrôle.

Les limites du contrôle étatique ou régional peuvent dans une certaine mesure être comblées par une mise en place réglementée du contrôle interne dans les entreprises d'assurances, A l'instar des pays européens ou du secteur bancaire. Cette réglementation devra définir des normes en tenant compte des réalités économiques et sociales des pays membres de la CIMA.

Les risques auxquels les entreprises d'assurance de la zone CIMA sont exposées et l'incidence potentielle sur les charges doivent déterminer l'opportunité de la mise en place d'un contrôle. Donc au-delà des perspectives d'impact sur la solvabilité, la normalisation ou la conception d'un système de contrôle interne doit tenir compte des contraintes financières ; les bénéfices tirés des contrôles doivent, par conséquent, être évalués par rapport à leur coût. D'où une appréciation quantitative de l'impact du contrôle interne.

L'appréciation quantitative de l'impact du contrôle interne doit se faire après une comparaison entre la situation patrimoniale d'une entreprise d'assurances avant la mise en

place d'un système de contrôle interne et celle d'après. Ce que cette étude n'a pas permis ; l'application du contrôle interne selon les normes faisant défaut.

Ce travail ne constitue qu'un début de réflexion sur l'impact du contrôle interne sur la solvabilité d'une entreprise d'assurances. Pour une meilleure appréciation de cet outil de gouvernance, il y a lieu de mesurer l'impact quantitatif et aussi sur les autres critères tels que la rentabilité, le climat social ou sur l'économie en général.

ANNEXE 1 :
Exemples d'outils d'analyse
Tableaux de bord & Budget

TABLEAU 1 : Budget pluriannuel du chiffre d'affaire

Exercice	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Chiffre d'affaires						
Marge de solvabilité nécessaire						
Marge existant						
Ecart						

TABLEAU 2 : Tableau de bord de suivi des arriérés par branche

Branches	Arriérés de moins de 3 mois		Arriérés plus entre 3 et 12 mois		Arriérés de plus d'un an		Total	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%		
Automobile								
Transport								
Etc.								
Total								

TABLEAU 3 : Tableau de bord des arriérés par sources

Sources	Arriérés de moins de 3 mois	Arriérés plus entre 3 et 12 mois	Arriérés de plus d'un an	Total
Intermédiaire A				
Intermédiaire B				
Intermédiaire C				
...				
Total				

TABLEAU 4 : TABLEAU D'ANALYSE DE L'EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES

[illegible]

TABLEAU 5 : Etat A10

Exercices d'inventaire		Exercices de surveillance				
		N	N+1	N+2	N+3	N+4
N	Règlements Provisions Total sinistres Primes acquises S/P en %					
N+1	Règlements Provisions Total sinistres Primes acquises S/P en %					
N+2	Règlements Provisions Total sinistres Primes acquises S/P en %					
N+3	Règlements Provisions Total sinistres Primes acquises S/P en %					
N+4	Règlements Provisions Total sinistres Primes acquises S/P en %					

TABLEAU 6 : TABLEAU DE BORD DE SUIVI DE LA REPARTITION DES SOUSCRIPTIONS

Répartition du Chiffres d'affaires						
	Janvier	Février	Mars			Décembre
Cat. A						
Cat. B						
Cat. C						

TABLEAU 7 : TABLEAU D'ANALYSE DE LA PART DE MARCHE PAR BRANCHE

[illegible]

TABLEAU 8 : TABLEAU DE SUIVI DES FRAIS GENERAUX

Exercice	n-2	n-1	n (inventorié)
Frais généraux			
Primes émises			
Pourcentage des primes émises			
Taux de croissance Frais généraux			
Taux de croissance primes émises			

TABLEAU 9 : TABLEAU D'ANALYSE DES FRAIS GENERAUX

Exercices	n-2		n-1		n (inventorié)	
	Taux croissance	Pourcentage des primes	Taux croissance	Pourcentage des primes	Taux croissance	Pourcentage des primes
Frais de personnel						
Travaux						
Fournitures et services extérieurs						
Transport et déplacement						
Commissions						
Frais divers de gestion						
Frais financiers						
Dotation aux amortissements						
Dotation aux provisions						
Total des frais généraux						

ANNEXE 2 :

Communiqué de Presse

Mise en place d'un contrôle interne pour les sociétés d'assurance

Communiqué de presse

Communiqué de presse

Paris, le 14 mars 2006

Mise en place d'un contrôle interne pour les sociétés d'assurance

132

Un décret publié aujourd'hui au Journal Officiel (n° 2006-287 du 13 mars 2006) instaure de nouvelles exigences en matière de contrôle interne pour les sociétés et les groupes d'assurance.

Le marché de l'assurance française commence ainsi à se préparer aux recommandations de l'Association internationale des Contrôleurs de l'assurance et aux nouvelles exigences du projet européen Solvabilité II. Outre des exigences quantitatives en matière de fonds propres, de provisions et de placements, Solvabilité II instaurera en effet dans les prochaines années un véritable second pilier à la surveillance prudentielle, fondé sur le contrôle interne et la gestion des risques.

A travers l'établissement d'un rapport spécifique, qui devra être transmis à l'Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles, ce décret met l'accent sur la transparence, envers les superviseurs et les instances dirigeantes de l'entreprise, des procédures de contrôle interne mises en place. **Il ne régit pas en revanche l'organisation du dispositif de contrôle interne de chaque entreprise, qui pourra être adaptée à chaque cas particulier, notamment pour tenir compte de la taille de l'entreprise concernée et de la nature de ses activités.** Le décret donne ainsi aux sociétés relevant du code des assurances un cadre identique de reporting en matière de contrôle interne, qui a vocation à constituer une référence pour l'ensemble des organismes effectuant des opérations d'assurance.

Ce décret accroît également la **cohérence de l'information** transmise au superviseur. Celle-ci sera regroupée, d'une part, dans le rapport sur le contrôle interne et, d'autre part, dans le nouveau rapport de solvabilité, qui a vocation à décrire de manière prospective la situation financière de l'entreprise.

Ainsi, en pratique:

1-Toute entreprise d'assurance devra désormais disposer d'un **dispositif permanent de contrôle interne**.

2- Elle devra également soumettre pour approbation, au moins annuellement, à son conseil d'administration ou de surveillance **un rapport décrivant les procédures de contrôle interne mises en place**, ainsi que leurs objectifs, en insistant notamment sur le contrôle interne des placements, la conformité des opérations d'assurance à la réglementation et aux orientations internes à l'entreprise, les risques liés aux engagements de l'entreprise, les risques liés aux filiales, aux activités externalisées et aux modes de commercialisation, ainsi que les procédures d'élaboration et de vérification de l'information financière et comptable.

3- Les organismes chargés d'établir les comptes consolidés ou combinés d'un groupe d'assurance ou d'un conglomérat financier et soumis à la surveillance complémentaire de l'Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles doivent fournir un **rapport décrivant également le dispositif de contrôle interne du groupe d'assurance ou du conglomérat financier**.

Contact :

Direction générale du Trésor et de la politique économique : 01 44 87 72 49

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES

- ❖ AXA - Befec Price Waterhouse, Gestion et analyse financière, L'ARGUS, éditions SECURITAS 1994
- ❖ FAYOL (Henri), Administration industrielle et générale (Paris DUNOD, 1941).
- ❖ GARBIER Pierre, La comptabilité, algèbre du droit et méthode d'observation des sciences économiques (Paris, DUNOD, 1947)
- ❖ KPMG suisse, Le contrôle interne dans la pratique suisse actuelle, 1ère édition mai 2005
- ❖ Howard F. STETTLER, Auditing principles, second edition, Englewood, N. J., 1957
- ❖ Ordre des Experts Comptables et des Comptables Agréés, La révision – Théorie et pratique du contrôle des comptes, Deuxième édition, Paris, Les Presses Alpha, novembre 1965.
- ❖ Jean BERTHET, Francin KÜBLER, Daniel BOERI, Hugues LECAT, Pierre BOILLET, Sylvain LECOQ, Jean BRECHON, Patrick MALIVET, Jean-Claude BUONO, Bernard MICHEL, Norbert GUEDJ, Hervé MOREL, Le Contrôle de gestion : « pour améliorer la performance de l'entreprise », Novembre 2003
- ❖ Code des assurances des états membres de la CIMA, FANAF, édition 2004

II- COURS

- ❖ Bernard ABOUO, Cours de Comptabilité des sociétés d'assurances, DESS-A 17^{ème} Promotion 2004-2006 IIA
- ❖ Adama NDIAYE, Cours contrôle sur pièces et sur places des sociétés d'assurances, MST-A 7^{ème} Promotion 2004-2006 IIA
- ❖ Emanuelle NOUKELLA, Cours d'audit interne des sociétés d'assurances, DESS-A 17^{ème} Promotion 2004-2006 IIA

- ❖ Ousmane SY, Cours de législations et de réglementations des entreprises d'assurances
DESS-A 17^{ème} Promotion 2004-2006 IIA
- ❖ Jérôme YEATMAN, Cours Contrôle de Gestion des sociétés d'assurances
DESS-A 17^{ème} Promotion 2004-2006 IIA

III- SEMINAIRES

- ❖ Séminaire de formation : l'évaluation des engagements Réglementés en IARD
Dakar, 26-30 juillet 1999 Adama NDIAYE commissaire Contrôleur CIMA
- ❖ Séminaire sur la révision interne - Cabinet GARECGO

IV- WEBOGRAPHIE :

- ❖ Bernard DUBOIS DE MONTREYNAUD et DIDIER STRUBE, Evaluation de provisions pour sinistres à payer en période de stagflation -
www.casact.org/library/astin/vol9no1and2/105.pdf
- ❖ Pierre PICARD, Les nouveaux enjeux de la régulation des marchés d'assurance -
N° 2000-53 Article présenté dans la série des Conférences Jules Dupuit, (Paris, 23 novembre 2000).
<http://thema.u-paris10.fr/papers/DT/2000-53Picard.pdf>
- ❖ Florence Lustman (*Secrétaire générale, Commission de contrôle des assurances*)-
Franck Le Vallois - Viviane Leflaive - Olivier Péqueux (*Commissaires contrôleurs des assurances*), Contrôle prudentiel et situation de crise – Décembre 2001
www.ccamip.fr/fichiers/control_prudentiel_crise_46.pdf
- ❖ Fr. VANSTAPEL (Premier Président de la Cour des comptes de Belgique), Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public – Bruxelles, juillet 2005.
www.intosai.org/Level3/Guidelines/3_InternalContrStand/3_GuICS_PubSec_f.pdf

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	5
1^{ère} PARTIE : LE CONTROLE INTERNE ET NECESSITE DE SUIVI DE LA SOLVABILITE	8
CHAP. I LE CONTROLE INTERNE	9
Section I : Principes du contrôle interne	9
Paragraphe 1 : Le concept de contrôle interne	9
Paragraphe 2 : les objectifs	10
I- la fiabilité et l'intégrité des informations techniques et financières	10
II- Protection du patrimoine et des ressources de l'entreprise	11
A- Le personnel de l'entreprise	11
B- Les fournisseurs de biens et de services	11
C- Les intermédiaires	11
D- Les Assurés et bénéficiaire de contrat	11
Paragraphe 3 : Tâches, responsabilités et délimitation du contrôle interne	12
I- Tâches et responsabilités	12
A- Le Conseil d'Administration	12
B- La Direction	12
C- L'organe de révision	13
D- Le contrôle de gestion.	13
E- Les cadres	13
I- Délimitation du contrôle interne	13
A- L'organe d'audit interne	14
B- L'organe d'audit externe	14
C- Controlling / Contrôle de gestion	14
Section II : Bases et outils du contrôle interne	14
Paragraphe 1 : les bases du contrôle interne	14
I- Une organisation satisfaisante	14
A- Séparations des fonctions	14
B- Fixation des responsabilités et des pouvoirs individuels	15
I- Un personnel qualifié	15
II- Un système de preuves	16
Paragraphe 2 : les outils du contrôle interne	16

I- Les manuels de procédures	16
II- Le questionnaire	17
III- Les outils de contrôle de gestion	17
Section 3 : Nécessité d'un système de contrôle interne	18
Paragraphe 1 : les facteurs communs à toutes les entreprises	18
I- La croissance de la dimension des entreprises	18
II- La complexité des opérations	18
III- Influences des pressions extérieures sur l'entreprise	18
Paragraphe 2 : Les facteurs spécifiques aux entreprises d'assurances	18
I- L'incertitude des tarifs des produits d'assurance	18
II- L'illusion de solvabilité due à l'inversion du cycle de production	19
III- Périodicité des états financiers et statistiques imposées	19
 CHAP. II LES CRITERES DE SOLVABILITE ET NECESSITE DE CONTRÔLE ...	20
Section I : La marge de solvabilité	20
Paragraphe 1 : Définition et rôle de la marge de solvabilité	20
I- Définition de la marge de solvabilité	20
II- Rôle de la marge de solvabilité	20
Paragraphe 2 : Calcul et appréciation de la marge de solvabilité	21
I- Calcul de la marge disponible	21
II- Calcul de la marge minimale	21
A- Marge minimale d'une entreprise d'assurances IARD	22
1- Méthode des primes	22
2- Méthode des sinistres	22
B- Marge minimale d'une entreprise d'assurances vie	22
Section II : l'évaluation des provisions techniques et la nécessité	
d'informations fiables	23
Paragraphe 1 : Différentes provisions Techniques	23
I- Provisions techniques des opérations d'assurances vie et de capitalisation	23
II- Provisions techniques des opérations d'assurances IARD	24
Paragraphe 2 : Méthodes d'évaluation des principales provisions (PREC et PSAP)	25
I- Evaluation de la provision pour risques en cours	25
A- Méthode minimale	25
B- Méthode dite suffisante	26

II- Evaluation de la provision pour sinistre à payer	26
A- Méthode réglementaire : « Dossier par dossier »	26
B- La méthode de la cadence des paiements	27
C- La méthode du coût moyen	27
D- La méthode de blocage des primes	28
Section III La qualité des placements	29
Paragraphe 1 : les normes des placements	29
Paragraphe 2 : les contraintes règlementaires et la nécessité d'une gestion actif/passif	29
I- Les contraintes de l'activité financière	29
II- Les contraintes réglementaires	29

2^{ème} PARTIE : PERSPECTIVES D'IMPACT DU CONTROLE INTERNE SUR LA SOLVABILITE DES ENTREPRISES D'ASSURANCE

CHAP. I : IDENTIFICATION ET MAÎTRISE DES RISQUES D'INSOLVABILITE	33
Section I : Les risques liés à l'insuffisance de la marge de solvabilité	33
Paragraphe 1 : les Facteurs d'influences et les risques	33
I- Dégradation de la sinistralité	33
II- Augmentation du chiffre d'affaires incontrôlée	33
III- les arriérés de prime	33
IV- Le taux d'intérêt	34
Paragraphe 2 : Outils de contrôle interne	34
I- Manuels de procédures	34
II- Budget pluriannuel	34
III- Tableaux de bord des arrières de primes	35
Section II : Les risques liés à l'évaluation des engagements de l'entreprise	35
Paragraphe 1 Facteurs d'influence et risques	35
I- Les méthodes d'évaluation	35
II- L'inflation	36
III- La législation	36
IV- L'organisation et les procédures	37
Paragraphe 2 : Exemples d'outils de contrôle	37
I- Le tableau A10	37
II- Audit de l'application des procédures en place	37

III- Les outils de contrôle de gestion	38
Section III les risques de placement	38
Paragraphe 1 : facteurs d'influence et risques	38
I- La situation économique générale	38
II- La tendance des marchés financiers	39
Paragraphe 2 : Exemples d'outils de contrôle	39
I- Les tableaux de bord de suivi des placements	39
II- La mise en place d'un contrat de gestion Actif/Passif	39
III- Les manuels de procédures fixant les pouvoirs et les responsabilités	39
 CHAP II APPRECIATION ET SUIVI DE LA SOLVABILITE	41
Section 1 : Evaluation adéquate des provisions techniques	41
Paragraphe 1 : disponibilité et fiabilité des informations de bases de l'évaluation	41
I- Informations nécessaires à l'évaluation des PREC	41
A- Répartition des souscriptions dans l'année	42
B- Fiabilité de l'évaluation de la sinistralité et répartition par branche	42
C- Les frais généraux et leur répartition par branche	43
II- Informations nécessaires à l'évaluation des PSAP	43
A- Renseignements des dossiers sinistres ouverts	43
B- La cadence des règlements	44
C- Le coût moyen des sinistres par catégorie et par période	44
D- Les statistiques des tardifs	44
Paragraphe 2 : Pertinence des évaluations	44
I- Contrôle de pertinence et de fiabilité des PREC	45
II- Contrôle de pertinence et de fiabilité des PSAP	46
A- L'état A 10	46
B- L'utilisation de méthode statistique pour comparaison	46
Section 2 : Sauvegarde et rentabilités des actifs	46
Paragraphe 1 : Impact sur les charges de l'entreprise	46
I- Amélioration de la sinistralité	47
A- Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	47
B- Analyse de la part de marché par branche	47
C- Le suivi des recours	47
D- La réassurance	48

II- Maîtrise des frais généraux	49
Paragraphe 2 : Impact sur les ressources de l'entreprise	49
I- Pertinence du tarif	49
II- Diminution du taux d'arriérés de primes	50
III- Rentabilité et adéquation des placements	50
Paragraphe 3 : Impact sur les risques d'erreur, de négligence et de fraude	51
I- L'erreur	51
II- La négligence et le gaspillage	51
III- La fraude	52
Section 3 : Suivi et détermination du niveau réel de solvabilité	52
Paragraphe 1 : Détermination du niveau réel de solvabilité	52
Paragraphe 2 : le respect des normes réglementaires de solvabilité	53
Paragraphe 3 : Impact sur le niveau de la marge de solvabilité	53
CONCLUSION GENERALE	55