



Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
(C.I.M.A.)
Institut International des Assurances
(I.I.A.)

Boîte postale 1575 Yaoundé-Tél : (+237) 222 2 07 152-Fax : (+237) 222 207 154

Email: iiia@iiacameroun.com

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

Yaoundé-CAMEROUN



**CYCLE III, 1^{ère} promotion de Master Professionnel en Assurances (MPA) :
2020-2022**

Thème :

**IMPACT DE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE
CONTROLE INTERNE SUR LA PERFORMANCE
FINANCIERE DES COMPAGNIES D'ASSURANCES:
CAS DE NSIA Vie ASSURANCES BENIN**

*Mémoire de fin de formation en vue de l'obtention du diplôme de Master
professionnel en Assurances*

Option: Risk management et contrôle des Assurances

Rédigé et soutenu par :

AGBOMANDJOZODO Dominique

Sous la direction de:

DANSOU Juste Bénédictus
*Auditeur interne à NSIA Vie
Assurances BENIN*

GOUTONDJI Thierry
*Directeur Technique à NSIA Vie
Assurances BENIN*



Première promotion MPA (2020-2022)

Novembre 2022

DEDICACES

*A
mon feu père, je dédie ce mémoire.*

REMERCIEMENTS

Si cette œuvre constituait un édifice qui fait la joie du bâtisseur, nous la partageons avec tous ceux qui ont contribué à sa construction.

Nous voudrions adresser toute notre reconnaissance à tout le personnel de l'IIA particulièrement à :

- ✓ Monsieur **Odon KOUPAKI**, Directeur Général de l'IIA pour nous avoir accompagnés pendant toute l'année scolaire. Il prend plaisir à transformer nos grandes préoccupations académiques en des occasions de satisfaction, de bien-être et de joie.
- ✓ Monsieur **Hubert ADJANON**, ancien DG de l'IIA pour ses accompagnements jusqu'à son départ
- ✓ Monsieur **Dembo DANFAKHA**, Directeur des Etudes de l'IIA, pour tous les sacrifices consentis en vue du déroulement de la formation dans les meilleures conditions académiques.
- ✓ Monsieur **Jean-Claude BOUKA**, Directeur Administratif et Financier de l'IIA pour sa veille administrative et financière au profit de tous les étudiants ;

Nos remerciements vont à l'endroit de la direction des assurances particulièrement à :

- ✓ Monsieur **Paulin DAKO**, Directeur des Assurances et toute son équipe pour leur assistance tout au long de notre formation.

Nous exprimons notre gratitude à tout le personnel de NSIA Vie Assurances Bénin en particulier à :

- ✓ Monsieur **DOCHAMOU Magloire**, Directeur Général de NSIA Vie Bénin pour avoir accepté mon immersion dans la pratique des assurances lors de mon stage au sein de sa compagnie. Il a été proactif, disponible et accessible dans la réalisation de ce document.
- ✓ Monsieur **Thierry GOUTONDI**, Directeur Technique ; Monsieur **Bénédictus DANSOU**, Auditeur Interne; Monsieur **Roger KODJA**, contrôleur de gestion; Monsieur **Kévin ADANMENOUKON**, Chef Département des Affaires Financières; Madame **Rosine DANMITONDE**, chef service production pour leur encadrement, leur disponibilité et leur écoute pour la résolution de nos préoccupations.

Nous ne manquons pas d'adresser nos vifs remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation du présent travail.

LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

AMF	: Autorité des Marchés Financiers
CIMA	: Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
CMA	: Chiffre du Marché des Assurances
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DNA	: Direction Nationale des Assurances
NSIA	: Nouvelle Société Interafricaine des Assurances

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition des produits commercialisés par branche.....	10
Tableau 2 : Tableau récapitulatif des tâches des employés.	45
Tableau 3: Part du marché.....	49
Tableau 4:Ratio de croissance du chiffre d'affaires	50
Tableau 5: Ratio de sinistralité.....	50
Tableau 6: Ratio des commissions.....	51
Tableau 7: Ratio des frais généraux	51
Tableau 8: Ratio combiné	52
Tableau 9: Ratio des primes cédées	52
Tableau 10: Ratio du résultat de réassurance	53
Tableau 11: Ratio des revenus nets	53
Tableau 12: Ratio de placements	54
Tableau 13: Ratio de liquidités	54
Tableau 14: Ratio de rentabilité des capitaux propres	55
Tableau 15: Ratio des engagements règlementés.....	55
Tableau 16: Ratio de marge de solvabilité	56

RESUME

La réussite de toute organisation repose sur la réalisation de ses objectifs. Ces objectifs peuvent être de divers ordres. Contrairement aux petites entreprises où le contrôleur peut vérifier directement les opérations liées à son exercice dans le suivi de ces objectifs, il est très difficile lorsque l'entreprise prend d'autre forme et devient plus grande. Il faut donc installer des outils performants et redoutables pour découvrir les variations et lacunes et s'assurer que chaque service de l'entreprise remplit les missions qui sont les siennes avec efficacité et efficience. D'où l'importance de la mise en place d'un système de contrôle interne. L'objectif de ce travail consiste à analyser l'impact de la mise en place d'un système de contrôle interne sur la performance financière de NSIA Vie Assurances Bénin. Pour y arriver, nous avons décliné l'objectif principal en deux objectifs spécifiques dont l'un est d'apprécier l'impact du contrôle interne sur la solvabilité et la couverture des engagements règlementés et l'autre est d'apprécier l'impact du contrôle interne sur les autres ratios d'analyse financière de NSIA Vie Assurances Bénin. Notre travail s'articule autour de deux parties. Dans la première partie, nous avons procédé d'abord à la présentation de NSIA Vie Assurance Bénin et après abordé les généralités sur le contrôle interne et la performance financière. Dans la deuxième partie, nous avons abordé l'élaboration d'un modèle de dispositif de contrôle interne au sein de NSIA Vie Assurances Bénin dans un premier temps puis après indiqué son impact sur les ratios de solvabilité, de couverture des engagements règlementés et les autres ratios d'analyse financière de cette compagnie dans un second temps. A ce niveau, l'analyse des données recueillies vient confirmer les hypothèses émises dans le cadre de notre travail.

Mots clés: contrôle interne, performance financière.

ABSTRACT

The success of any organization depends on the achievement of its objectives. These goals can be of various orders. Unlike small companies where the controller can directly check the operations related to his exercise in the monitoring of these objectives, it is very difficult when the company takes another form and becomes larger. It is therefore necessary to install powerful and formidable tools to discover variations and shortcomings and to ensure that each department of the company fulfills its missions with effectiveness and efficiency. Hence the importance of setting up an internal control system. The objective of this work is to analyze the impact of the implementation of an internal control system on the financial performance of NSIA Vie Assurances Benin. To achieve this, we have broken down the main objective into two specific objectives, one of which is to assess the impact of internal control on solvency and coverage of regulated commitments and the other is to understand the impact of internal control internal report on the other financial analysis ratios of NSIA Vie Assurances Benin. Our work revolves around two parts. In the first part, we first presented NSIA Vie Assurance Benin and then discussed the generalities of internal control and financial performance. In the second part, we approached the elaboration of a model of internal control system within the NSIA Vie Assurances Benin initially then after indicated its impact on the ratios of solvency, coverage of the regulated commitments and the other financial analysis ratios of this company in a second step. At this level, the analysis of the data collected validates the hypotheses put forward within the framework of our work. **Keywords:** internal control, financial performance.

SOMMAIRE

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
RESUME	v
ABSTRACT	vi
SOMMAIRE	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE: PRESENTATION DE NSIA VIE ASSURANCES BENIN ET GENERALITES SUR LE CONTROLE INTERNE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE	7
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE NSIA VIE ASSURANCES	8
SECTION 1 : HISTORIQUE DE NSIA VIE ASSURANCES	8
SECTION 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	10
CHAPITRE 2 : GENERALITES SUR LE CONTROLE INTERNE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE	14
SECTION 1 : GENERALITES SUR LE CONTROLE INTERNE	14
SECTION 2 : LA NOTION DE PERFORMANCE FINANCIERE	24
DEUXIEME PARTIE: IMPACT DE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CONTROLE INTERNE SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DE NSIA VIE ASSURANCES BENIN	35
CHAPITRE 1 : ELABORATION D'UN MODELE DE CONTROLE INTERNE	36
SECTION 1 : LA COMMUNICATION ET LA FORMATION DU PERSONNEL	36
SECTION 2 : INTRODUCTION DE MANUELS DE PROCEDURES SUR L'ENSEMBLE DES ACTIVITES NSIA VIE ASSURANCES BENIN	37
SECTION 3 : LE CONTROLE SUR LES RISQUES TECHNIQUES	40
CHAPITRE 2 : IMPACT DE LA MISE EN PLACE DU CONTROLE INTERNE SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DE NSIA VIE ASSURANCES BENIN	44
SECTION 1: L'ANALYSE FINANCIERE DE NSIA VIE ASSURANCES BENIN	45
SECTION 2: VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS	56
CONCLUSION GENERALE	60
BIBLIOGRAPHIE	63
ANNEXES	65
TABLE DES MATIERES	76

INTRODUCTION GENERALE

Ces dix dernières années, le système financier mondial a connu beaucoup de scandales principalement l'éclatement des bulles immobilières aux Etats Unis d'Amérique.

Ces scandales ont engendré l'effondrement du système financier mondial, avec à la clef le dépôt de bilans de grands groupes mondiaux¹ et la problématique de la gouvernance d'entreprise est remise en cause. La gouvernance d'entreprise peut être définie comme « l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions influençant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée² ». Autrement dit la gouvernance d'entreprise est un ensemble de mécanismes de contrôle, de discipline et de motivation qui permettent la convergence des intérêts des différents partenaires de l'entreprise que sont les actionnaires, les dirigeants, le personnel, les clients.

Devant ces scandales, comment renforcer le système financier pour que l'économie suive son cours normal?

Dans le but de stabiliser le système financier mondial, les règlements nationaux en matière de gouvernance, de surveillance et de contrôle d'institutions financières sont alors complétés par une régulation internationale. Les accords de Bâle II ont pour objectif est de renforcer la solidité d'ensemble du système financier mondial

C'est dans cette logique que les législateurs et régulateurs en Europe et aux Etats-Unis d'Amérique vont mettre en place un certain nombre de lois et règlements en vue de créer les conditions d'une bonne santé financière des entreprises. Ainsi sont apparus aux USA la loi SOX, ou la loi Sarbanes-Oxley de 2002 qui impose la responsabilité partagée des auditeurs et les dirigeants en matière de détection des fraudes et des menaces externes. En France, la loi sur la sécurité financière adoptée en 2003 vise à améliorer la gouvernance d'entreprise en particulier les sociétés faisant appel à l'épargne publique et les sociétés anonymes.

Cette crise financière déclenchée suite à l'éclatement des bulles immobilières aux Etats Unis n'est pas sans conséquences sur le secteur financier des pays africains³ et dans le souci non seulement de protéger les intérêts des assurés et bénéficiaires des contrats d'assurances mais également pour un suivi rigoureux de leurs activités les autorités de tutelle dans l'espace de la CIMA ont fait de la bonne gouvernance, précisément du contrôle interne une structure obligatoire au sein des entreprises d'assurances⁴.

¹ Vincent Grossmann-Wirth, Sophie Rivaud et Stéphane Sorbe dans Comprendre la formation de la bulle immobilière américaine et son éclatement page 3

² wikipédia

³ "Perspectives de l'économie mondiale" du FMI publiée le 28 janvier 2009.

⁴ article 331 - 15 du Code CIMA

La notion de contrôle interne devient donc primordiale et exigible au sein des compagnies d'assurances. Le contrôle interne peut être défini comme un système d'organisation constitué par un ensemble de structures, méthodes et procédures mises en œuvre au sein d'une entreprise en vue d'assurer une conduite ordonnée et efficace de ses activités⁵.

Le contrôle interne est par conséquent une mesure mise en place par la direction ou le président du conseil d'administration qui a pour but de s'assurer que : les objectifs posés par l'entreprise sont atteints, les ressources sont utilisées de façon économique et efficiente, les risques sont contrôlés et le patrimoine est protégé, l'information financière et l'information de gestion sont complètes et fiables; et les lois et règlements ainsi que les politiques, les plans, les règles et les procédures internes sont respectés et au point de vue de législation relative aux activités et de contrôle d'une compagnie d'assurance. Ainsi pour toute entreprise qui veut réussir, la mise en place d'un système de contrôle interne demeure incontournable. Il est l'épine dorsale de chaque entreprise et la réussite des objectifs dépend de l'efficacité de sa politique de gestion et du contrôle interne. Avec le contrôle interne les compagnies sont en mesure de réaliser leurs activités conformément aux procédures et aux instructions officielles.

Ce qui préoccupe les apporteurs de fonds à la fin de chaque exercice comptable est le retour sur investissement. La capacité d'une entreprise à dégager du surplus et distribuer quelque chose en fin d'exercice se mesure par sa performance financière. La performance financière peut être définie comme l'atteinte des objectifs fixés sur une période, en utilisant les ressources de l'entreprise de façon optimale⁶. Pour évaluer la performance financière d'une entreprise, une analyse financière est nécessaire. Elle peut être analysée par la liquidité financière, la rentabilité et d'autres indicateurs (rajesh et al. 2011).

Plusieurs travaux ont établi la relation entre le contrôle interne et la performance financière. Des études ont porté sur la contribution des systèmes du contrôle interne sur la performance financière. Omoniyi et Oluwafemi (2010) ont conclu qu'un système de contrôle interne efficace réduit de façon considérable la perpétration de la fraude. Selon les travaux de Mohammed Aboubakari (2017), le contrôle interne affecte la performance financière des établissements de santé au Ghana dans une grande mesure. Ces travaux ont montré que les instruments du contrôle interne (audit interne et contrôle de gestion) ont une influence positive sur la performance financière. Ils montrent en plus que les entreprises qui ont mis

⁵ Emmanuel NOUKELA, «Cours d'audit interne» MPA 1^{ère} promotion 2020-2022

⁶ wikipedia

en place un système de contrôle interne solide ont une performance financière plus élevée que les entreprises dans lesquelles le système de contrôle interne est faible. Khamis A. H. (2013) a également montré, lors de la réalisation de son étude empirique auprès des institutions financières de Zanzibar, qu'il existe une relation positive et significative entre le système de contrôle interne et la performance financière.

Au regard de cette littérature, certaines questions méritent d'être posées

- En quoi et comment le contrôle interne permet-il aux assureurs d'optimiser la gestion des risques?
- En quoi le contrôle interne peut-il permettre d'améliorer la performance de l'entreprise ?
- Quelles alertes indique le contrôle interne ?

La réponse à cette préoccupation va être possible grâce à une étude approfondie appliquée au cas spécifique de NSIA Vie Assurances Bénin.

L'objectif principal de notre travail est d'analyser l'impact de la mise en place d'un système de contrôle interne sur la performance financière de NSIA Vie Assurances Bénin.

De façon spécifique, il se sera question de:

- Apprécier l'impact du contrôle interne sur la solvabilité et la couverture des engagements règlementés de NSIA Vie Assurances Bénin.
- Apprécier l'impact du contrôle interne sur les autres ratios d'analyse financière de NSIA Vie Assurances Bénin.

En vue d'atteindre ces objectifs, nous avons formulé deux (02) hypothèses :

Hypothèse 1 : le contrôle interne améliore les ratios de solvabilité et de couverture des engagements règlementés de NSIA Vie Assurances Bénin;

Hypothèse 2 : le contrôle interne améliore les autres ratios d'analyse financière de NSIA Vie Assurances Bénin.

En ce qui concerne la méthodologie, il s'agit pour nous ici de décrire la démarche à adopter dans le cadre de la conduite de notre étude portant sur l'impact de la mise en place d'un système de contrôle interne sur la performance financière de NSIA Vie Assurance Bénin.

A ce sujet, il existe une grande variété de méthodes de recherche : les méthodes de recherche expérimentales (basées sur l'expérience, la recherche documentaire, la manipulation de variables indépendantes), celles basées sur l'opinion (les questionnaires, entretiens, enquêtes, etc.), celles observationnelles (basées sur l'observation des

phénomènes, faits, situations, documents et données informationnelles), les méthodes quantitatives et statistiques (basées sur la manipulation des chiffres). Il revient au meneur d'une étude ou d'une recherche de retenir la méthode qu'il juge pertinente et efficace pour pouvoir atteindre les objectifs de développement et de recherche qu'il s'est fixés.

Pour le cas spécifique de notre étude, le choix de la méthode utilisée est axé sur les méthodes quantitatives et statistiques descriptives.

L'étude est menée à la direction générale de NSIA Vie Assurances Bénin sur cinq (05) ans c'est-à-dire de 2017 à 2021. Les hypothèses seront vérifiées par les ratios sur les trois derniers exercices. En effet, nous avons retenu les trois derniers exercices pour vérifier les hypothèses parce qu'il est vrai que le contrôle interne est mis en place à NSIA Bénin depuis sa création. Mais sa mise en place effective à NSIA Vie Assurances Bénin ne date que de ces trois derniers exercices. La durée d'étude retenue nous permet de voir ce qui s'est passé avant et après la mise en place effective du système de contrôle interne.

Ainsi :

- l'hypothèse n°1 sera confirmée lorsque les ratios de solvabilité et de couverture des engagements règlementés sur les trois derniers exercices sont supérieurs ou égaux à 100% et ;
- l'hypothèse n°2 sera confirmée lorsque, sur les trois derniers exercices:
 - Le ratio des sinistralités est inférieur ou égal à 65% ;
 - Le ratio des revenus nets est strictement supérieur à zéro ;
 - Le ratio des commissions est inférieur ou égal à 5%.
 - Le ratio de rentabilité des capitaux propres est strictement supérieur à zéro
 - Le ratio de liquidité est dans l'intervalle 20% à 80% ;
 - Le ratio de croissance des chiffres, d'année en année, est supérieur à zéro
 - Le ratio des produits financiers nets est supérieur à la moyenne du marché d'année en année.
 - Le ratio des frais généraux sont inférieurs ou égaux à 15% ;
 - Les ratios combinés et d'exploitation sont inférieurs ou égaux à 100%

Pour les ratios des produits financiers nets et le chiffre d'affaires en assurances Vie, nous nous sommes arrêtés en 2020 car les chiffres du marché de 2021 ne sont pas encore disponibles.

Ces ratios sont choisis pour vérifier cette hypothèse en ce sens que:

- Le ratio de sinistralités, le ratio des commissions, le ratio des frais généraux et les ratios combinés et d'exploitation sont des ratios techniques qui permettent de faire un état des lieux de la gestion de l'entreprise à travers l'exploitation.
- Le ratio des revenus nets, le ratio de rentabilité des capitaux propres, le ratio des produits financiers nets, le ratio de liquidité sont des ratios d'analyse financière et de rentabilité qui permettent d'évaluer le retour sur investissement des capitaux investis.
- Le ratio de croissance des chiffres est un des ratios d'analyse commercialise qui permet d'analyser non seulement la capacité de la compagnie à gagner de nouvelles affaires et d'accroître sa part de marché mais aussi à conserver les anciens contrats.

Au regard de tout ce qui précède, le thème « **impact de la mise en place d'un système de contrôle interne sur la performance financière des compagnies d'assurances : cas de NSIA Vie Assurances Bénin** » sera subdivisé en deux parties.

Dans la première partie nous allons procéder d'abord à la présentation de NSIA Vie Assurances Bénin et après aborder les généralités sur le contrôle interne et la performance financière. Dans la deuxième partie, nous allons procéder à l'élaboration d'un modèle de dispositif de contrôle interne au sein de NSIA Vie Assurances Bénin et indiquer son impact sur les ratios de la solvabilité, la couverture des engagements règlementés et les autres ratios d'analyse financière de cette compagnie.

**PREMIERE PARTIE: PRESENTATION DE NSIA VIE
ASSURANCES BENIN ET GENERALITES SUR LE
CONTROLE INTERNE ET LA PERFORMANCE
FINANCIERE**

CHAPITRE I : PRESENTATION DE NSIA VIE ASSURANCES

Dans ce chapitre consacré à la présentation de NSIA Vie Assurances Bénin, il sera développé l'historique de cette compagnie d'assurances (section 1) et sa structure organisationnelle (section 2).

SECTION 1 : HISTORIQUE DE NSIA VIE ASSURANCES

Dans cette section, il sera question dans un premier temps de l'évolution de l'assurance en Afrique allant de la période coloniale jusqu'à la période post coloniale. En second lieu, il sera question de la création de NSIA Vie Assurances Bénin jusqu'à nos jours.

1.1 EVOLUTION DE L'ASSURANCE EN AFRIQUE.

L'assurance moderne a été introduite en Afrique noire francophone par la colonisation française. En effet, les assureurs européens se sont installés en Afrique à la quête des clients dans la branche transport. Ils ont par la suite étendu leur couverture pour les risques des entreprises installées en Afrique et leurs dirigeants européens.

Les contrats d'assurance qui avaient cours en Afrique ont été pendant longtemps réglés dans les capitales européennes.

Après les indépendances, les législations nationales ont été adoptées et imposent l'obligation pour les risques situés dans un pays d'être assurés auprès d'un assureur agréé dans le même pays. Cette politique a pour conséquence de créer les conditions de la mise en place des sociétés d'assurance véritablement africaine.

Ainsi au Bénin, c'est la loi N° 65-1 du 04 mars 1965 qui a rendu obligatoire la souscription d'assurance par tout utilisateur d'un véhicule terrestre à moteur pour la couverture de leur responsabilité.

Dans la zone CIMA, c'est l'article 200 du code des assurances qui fait obligation à toute personne physique ou toute personne morale autre que l'État, au sens du droit interne, dont la responsabilité civile peut être engagée en raison de dommages subis par des tiers résultant d'atteintes aux personnes ou aux biens et causés par un véhicule terrestre à moteur, ainsi que ses remorques ou semi-remorques, devant, pour faire circuler lesdits véhicules, à être couverte par une assurance garantissant cette responsabilité selon les conditions du code.

Dans les années 1970-1980, la plupart des pays en développement notamment les pays d'Afrique ont pris la décision de maîtriser leurs marchés nationaux d'assurance en favorisant la création des sociétés d'assurances de droit national et en prenant les mesures de leur développement harmonieux. Ceci a contribué à la concrétisation aujourd'hui par la mise en place de la CIMA au milieu des pays de l'Afrique noire francophone.

1.2 DE LA CREATION DE NSIA VIE ASSURANCES BENIN JUSQU'A NOS JOURS.

NSIA Vie Assurances Bénin est une filiale du groupe NSIA né en 1995, et présent dans 12 pays en Afrique (la Côte d'Ivoire, le Bénin, le Gabon, le Nigéria, le Togo, la Guinée Bissau, le Cameroun, le Sénégal, le Congo Brazzaville, le Mali, le Ghana et la Guinée) avec 21 sociétés d'assurances et 5 banques, 3 sociétés en finance et immobilier et 1 holding.

Créée par arrêté n° 130/MFE/DC/SGM/DGE/DA/SRC du 10 octobre 2005 NSIA Vie Assurances est une société anonyme de droit national béninois agréée par le Ministère des Finances et de l'Economie en vue d'opérer dans la branche Vie des assurances.

C'est une compagnie qui très vite, malgré son jeune âge, s'est imposée dans le paysage des compagnies d'assurance Vie et a pris la troisième place du marché devant des compagnies créées depuis 1998 et détient environ 18% de part de marché.

Le capital social de cinq cent millions (500 000 000) à la création, en respect des dispositions du CODE CIMA est passé respectivement à un milliard (1 000 000 000) et trois milliards (3 000 000 000) en 2009 et 2019.

1.3 MISSIONS

La mission essentielle de NSIA Vie Assurance au Bénin est la collecte de l'épargne de ses assurés et le réinvestissement de ces fonds en vue de leur constituer une rémunération confortable à travers le service des rentes et capitaux. Elle propose également des produits de prévoyance et assure la distribution de l'ensemble de ses produits à travers son réseau individuel, son réseau corporate et son réseau bancassurance.

Tableau 1 : Répartition des produits commercialisés par branche

Branche	Produits
PREVOYANCE	NSIA Assistance Funérailles Alodo Prévoyance NSIA Dignité NSIA Prévoyance
MIXTE	NSIA Etudes NSIA Epargne Projet
EPARGNE	NSIA Vitalis NSIA Pension NSIA Fortune NSIA Retraite

SECTION 2 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Il s'agira ici de décrire le cadre dans lequel NSIA Vie opère ses activités.

2.1 ORGANISATION INTERNE ET FONCTIONNEMENT

NSIA Vie Assurances au Bénin est dirigée par deux organes que sont le Conseil d'Administration et la Direction Générale. Elle est également dotée d'une équipe jeune et professionnelle, répartie au sein de deux directions opérationnelles et un département.

2.1.1 Le Conseil d'Administration (CA)

Il représente la société vis-à-vis des tiers et dispose du pouvoir des décisions stratégiques. Il fixe les objectifs à court, moyen et long terme. En vertu de ses pouvoirs, il procède non seulement à la nomination du Directeur Général, mais également autorise les budgets, contrôle et valide les activités de la Direction Générale.

2.1.2 La Direction Générale

Elle est dirigée par un Directeur Général nommé par le Conseil d'Administration. Celui-ci coordonne toutes les activités de l'entreprise, représente et agit au nom de la société devant toute juridiction. Il prend des décisions et délègue ses pouvoirs. Dans cette délégation, plusieurs directions et services lui sont rattachés. Il s'agit :

- de la Direction Technique et Système informatique ;
- de la Direction du Développement Commercial ;

- du Département Administratif, Finance et Comptabilité.

2.1.3 La Direction Technique et Système Informatique

La Direction Technique et Système Informatique est issue de la fusion entre la Direction Technique et le Département Informatique. Elle est chargée de la coordination des opérations techniques afférentes à l'exploitation des portefeuilles de la société. Elle est responsable de l'ensemble des composants matériels (postes de travail, serveurs, équipements de réseau, systèmes de stockage, de sauvegarde et d'impression, etc) et logiciels du système d'information, ainsi que du choix et de l'exploitation des services de télécommunications et de sécurité mis en œuvre.

A cet effet, elle a pour mission de :

- suivre les engagements de la société envers ses assurés,
- surveiller le portefeuille,
- coordonner les opérations de gestion des sinistres & prestations,
- coordonner les opérations de production et de gestion des contrats souscrits auprès de la société,
- confectionner les comptes techniques,
- analyser les performances des produits,
- Administrer les bases de données ainsi que les serveurs d'applications,
- Etablir en liaison avec les services concernés, les cahiers de charges,
- Participer au déploiement des systèmes d'information chez les intermédiaires et ou partenaires (bureaux directs, Banques, Institutions de Microfinance, courtiers, etc)
- Participer, en concertation avec les services concernés au développement des outils du système d'information délocalisé
- etc.

Elle est subdivisée en plusieurs services que sont :

- Service Production Gestion ;
- Service Sinistres & Prestations ;
- Service Gestion Clientèle ;
- Le Service Informatique.

2.1.4 La Direction du Développement Commercial

La Direction du Développement Commercial est chargée des activités de recherche de la clientèle et du développement commercial de la société. A ce titre, elle a en charge de:

- Elaborer et mettre en œuvre la stratégie commerciale ;
- Proposer la politique de communication et de gestion (marketing et actions commerciales) ;
- Proposer le projet de budget des activités commerciales de la société ;
- Proposer les objectifs prévisionnels de la société en terme de chiffre d'affaires, de recouvrement des impayées et de charges de commissions ;
- Coordonner les activités de la direction (notamment en matière de prospection et de gestion de la clientèle de la société) ;
- Rédiger et /ou Viser des projets de conventions en rapport avec la direction ;
- Etc.

Elle est composée de trois (03) services :

- Service Particuliers ;
- Service Bancassurance et Corporate ;
- Service Microassurance.

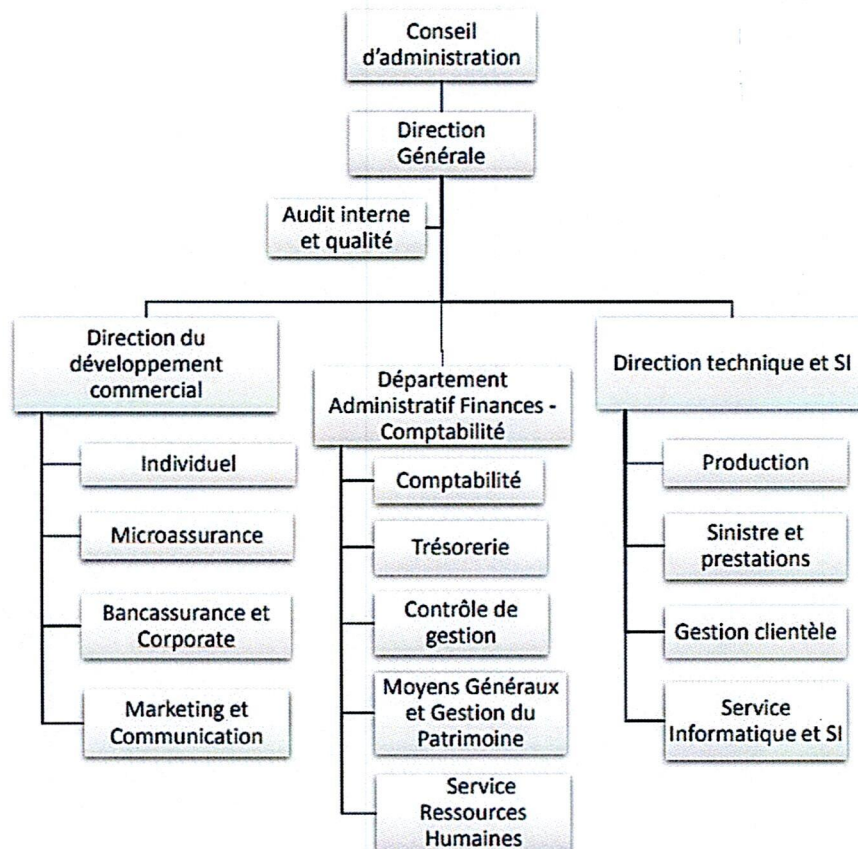
2.1.5 Le Département Administratif, Finances et Comptabilité

Le Département Administratif, Finances et Comptabilité est chargé de la politique financière de la NSIA vie Assurances Bénin. Il a également en charge toutes activités administratives et celles relatives à la gestion des ressources humaines. A ce titre il a pour mission de :

- Concevoir la politique comptable, financière et RH de la société en adéquation avec les orientations de ces instances décisionnelles ;
- Œuvrer à l'accroissement des revenus des placements ;
- Assurer la supervision et le suivi de l'application des procédures ;
- Vérifier et approuver tous les états financiers et comptables produits par ses services opérationnels ;
- Vérifier et approuver les états CIMA ;
- Assurer le suivi de tous les comptes bancaires de la société;
- Procéder à l'arbitrage nécessaire au placement des excédents de trésorerie de la compagnie ;
- Procéder à la mise en place d'une gestion prévisionnelle de la trésorerie en valeur;

- Rechercher et proposer tous les moyens pour améliorer sans cesse le rendement et le bon fonctionnement du Département Administratif, Finances et Comptabilité;
- Etc.

2.2 ORGANIGRAMME DE NSIA VIE ASSURANCES



Abordons à présent les généralités sur le contrôle interne et la performance financière

CHAPITRE 2 : GENERALITES SUR LE CONTROLE INTERNE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE

Dans ce chapitre, nous allons présenter le concept du contrôle interne dans un premier, dans ce second temps nous évoquerons la notion de performance financière.

SECTION 1 : GENERALITES SUR LE CONTROLE INTERNE

Dans cette section, nous allons définir le contrôle interne et présenter ses référentiels dans un premier lieu, ensuite présenter les objectifs et les composantes du contrôle interne et enfin les limites du contrôle interne.

1.1 DEFINITION ET REFERENTIELS DU CONTROLE INTERNE

1.1.1 Définition du contrôle interne.

Il existe de multiples définitions du contrôle interne. Ainsi une des anciennes est celle de B. Fain et V. Faure. Selon ces auteurs, 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.

Cette définition n'est pas idéale mais elle a le mérite de définir le contrôle interne comme un processus et précise qu'elle a pour but de mettre la notion d'assurance raisonnable concernant les opérations. Par contre, elle ne prend pas en compte la notion de gestion des risques qui a été prise en compte dans le COSO 2⁷. Mais en particulier elle ne fait pas référence à l'état des pratiques ni aux processus de l'entreprise.

Pour l'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes, le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité.

Selon Bergeron (1986), "le contrôle interne peut être défini comme un processus qui permet à un gestionnaire d'évaluer sa performance, de comparer les résultats obtenus à ses plans et à ses objectifs et de prendre les mesures appropriées pour remédier aux situations

⁷ Le cadre de gestion des risques du COSO 2 s'appuie sur le cadre de contrôle interne (COSO 1, 1992), corrige et complète le concept de contrôle interne en élargissant la réflexion sur un thème plus global de gestion des risques.

défavorables." Mais le succès de ce système de contrôle interne dépend de l'adéquation du système d'information qui devrait permettre de disposer des informations financières et comptables fiables.

Laflamme (1981), quant à lui, estime que le système de contrôle d'une entreprise est l'un des éléments les plus révélateurs du degré de compétence de ses dirigeants. Il constitue la fonction de fermeture du circuit managérial et repose sur des mesures qui permettent d'évaluer les progrès réalisés afin de les comparer aux standards prédéterminés.

Selon d'autres auteurs, un système de contrôle se compose de deux éléments: la planification et le contrôle (Mintzberg, 1982; Gervais, 1990). La planification consiste à spécifier le résultat, les standards ou normes, à atteindre dans le futur; et le contrôle (ou contrôle de gestion selon Gervais) permet de déterminer si le standard, ou état désiré, a été atteint. Nous constatons que ces dernières définitions se démarquent nettement de celles données auparavant, et sont proches de ce qu'on appelle communément contrôle de gestion.

Selon une autre vision, Okozie (1999) considère le contrôle interne comme l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction d'une autre organisation pour mener les activités de manière ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exhaustivité et l'exactitude des enregistrements.

Selon l'Institut des comptables agréés d'Angleterre et du Pays de Galles (ICAEW) le contrôle interne est l'ensemble des systèmes de contrôle, financier ou autre, mis en place par la direction pour exercer les activités d'une organisation de manière efficace et ordonnée, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir, dans la mesure du possible l'exactitude et l'exhaustivité des enregistrements comptables et financiers.

Par ailleurs, Tunji (2013), affirme que le système de contrôle interne englobe un ensemble de règles, de politiques et de procédures mises en œuvre par une organisation pour offrir une assurance sur la fiabilité de ses rapports, l'efficacité et l'efficience de ses opérations et la conformité et la compatibilité de ses activités avec les lois et règlements. Dans une autre optique, Miller et Bailey (1989), affirment que le contrôle interne est un examen systématique et une enquête subjective sur un élément et englobe la vérification des informations spécifiques telles qu'elles sont déterminées par la pratique générale.

De toutes ces définitions, on remarque que le contrôle interne implique le respect des règles et les politiques de gestion, la détection et la prévention des fraudes ou des erreurs, l'originalité des enregistrements comptables et des opérations financières.

Pour ce qui est de notre travail, on peut retenir que le contrôle interne permet aux entreprises d'améliorer la maîtrise de leurs activités et du fonctionnement de leurs organisations. C'est-à-dire protéger, sauvegarder le patrimoine de l'entreprise et assurer la qualité des informations.

1.1.2 Quelques référentiels du contrôle interne

Le concept du contrôle interne a évolué et a fait l'objet de plusieurs approches. Il existe ainsi plusieurs référentiels pour structurer le dispositif du contrôle interne parmi lesquels les principaux sont :

➤ le modèle américain committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: le COSO

Le COSO, est l'un des référentiels les plus réputés du contrôle interne. Le référentiel COSO est une approche intégrée publiée en 1992 définissant les fondamentaux du contrôle interne. Il définit le contrôle interne comme : « un processus mis en œuvre par les mandataires sociaux et dirigeants et par le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ». A partir de cette définition, nous pouvons dire que le contrôle interne est un moyen pour arriver à ses fins. Il n'est pas seulement un recueil de procédures mais nécessite la participation de tout le personnel. Le management et le conseil d'administration ne peuvent attendre du contrôle interne qu'une assurance raisonnable et non une assurance absolue.

En fait, l'apport particulier de cette définition est qu'elle implique toutes les ressources de l'entreprise depuis la base de l'organisation à son sommet. Chaque collaborateur, depuis son niveau hiérarchique, à son contrôle interne à surveiller et respecter pour converger à la maîtrise des activités et la réalisation des objectifs fixés.

➤ le modèle britannique : le TURNBULL GUIDANCE

Le guide de contrôle interne « TURNBULL GUIDANCE » définit le contrôle interne comme un système qui englobe les politiques, processus, tâches, comportements et autres aspects qui sont combinés ensemble en vue de:

- faciliter l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- aider à assurer la qualité du reporting interne et externe et ;
- aider à assurer la conformité aux lois et réglementations.

Ce modèle britannique constitue un guide synthétique de meilleures pratiques adoptant ainsi une approche par les risques que ce soit pour la conception d'un contrôle

interne solide intégré dans les activités courantes et les processus de gouvernances ou bien pour l'évolution de son efficacité.

Par ailleurs, le modèle TURNBULL GUIDANCE affirme la responsabilité du conseil d'administration en matière de contrôle interne, à qui il revient de mettre en place les politiques adéquates et de veiller à l'efficacité de son fonctionnement. Le conseil d'administration doit pour cela tenir compte de plusieurs paramètres comme :

- la nature et l'importance des risques pour l'entreprise
- les catégories et l'importance des risques que l'entreprise peut accepter
- la capacité de l'entreprise à réduire l'incidence et l'impact des risques sur ses activités en cas de réalisation
- le coût des contrôles au regard des bénéfices attendus dans le cadre de la gestion des risques

➤ **le modèle français : le cadre de référence de l'AMF**

Le contrôle interne est un dispositif de la société défini et mis sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements
- l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire
- le bon fonctionnement des processus de la société, notamment à la sauvegarde de ses actifs
- la fiabilité des informations financières,

Et d'une façon générale contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Tout en jouant un rôle clef dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités, le contrôle interne ne peut pas fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints.

1.2 LES OBJECTIFS ET LES COMPOSANTES DU CONTROLE INTERNE

1.2.1 Les objectifs du contrôle interne

Au sein d'une entreprise, le contrôle interne est essentiel. Celui-ci permet à l'entreprise d'optimiser la gestion de l'ensemble des processus qu'elle a mis en œuvre pour atteindre ses objectifs. Entre autres objectifs, on peut citer:

➤ **La sauvegarde des actifs**

La sauvegarde des actifs va bien au-delà de leur seule protection. L'action soutenue par la protection est de favoriser le développement tandis que la sauvegarde implique la préservation à plus long terme.

Les mises de fonds des actionnaires doivent être rentabilisées, même si aucun administrateur ne peut garantir une rentabilité certaine aux actionnaires. Il doit, en tant que leur mandataire, agir en bon père de famille pour la sauvegarde des fonds qui lui sont confiés.

Il s'agit de protéger l'entreprise contre les risques d'erreur, de perte, de gaspillage, de fraude et d'inefficacité.

➤ **La fiabilité des informations financières**

La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place d'un système d'information performant intégrant des procédures de contrôle interne susceptibles de saisir toutes les opérations que l'organisation entreprise réalise. La qualité de ce dispositif de contrôle interne peut être recherchée au moyen :

- d'une séparation des tâches qui permet de distinguer les tâches d'enregistrement, les tâches opérationnelles et les tâches de conservation ;
- d'une description des fonctions devant permettre d'identifier les origines des informations produites, et leurs destinataires ;
- d'un système de contrôle interne comptable permettant de s'assurer que les opérations sont effectuées conformément aux instructions générales et spécifiques, et qu'elles sont comptabilisées de manière à produire une information conforme aux principes comptables généralement admis.

➤ **Application des instructions de la direction générale**

La direction générale adapte ses instructions et orientations à son style de management et les opérationnels exécutent. Ces instructions et orientations de la direction générale permettent aux collaborateurs de comprendre ce qui est attendu d'eux et de connaître l'étendue de leur liberté

Ces instructions et orientations doivent être communiquées aux collaborateurs concernés de fournir des orientations sur la façon dont les activités doivent être menées. Elles doivent être établies en fonction des objectifs fixés par la société et des risques encourus.

➤ **Conformité aux lois et règlements**

Il s'agit des lois et règlements auxquels la société est soumise. Les lois et règlements en vigueur dans la société fixent les normes de comportement que la société intègre à ces objectifs de conformité. Compte tenu du grand nombre de domaines qu'embrace le contrôle interne (droit des sociétés, droit commercial, social, environnement...), la société dispose d'une organisation lui permettant de:

- connaître les diverses règles qui lui sont applicables ;
- être en mesure d'être informé en temps utile des modifications qui leur sont apportées
- transcrire ces règles dans des procédures internes
- informer et former les collaborateurs sur celles des règles qui les concernent.

➤ **Optimisation des ressources**

L'optimisation des ressources comme objectif permet de montrer que le contrôle interne ne doit pas être mis en place dans la seule perspective du respect des normes. Il doit aller au-delà de la norme et chacun doit œuvrer pour l'efficacité en se fixant pour objectif l'ambition d'une gestion optimale des ressources.

1.2.2 Les composantes du contrôle interne

Pour atteindre ses objectifs, l'organisation peut s'appuyer sur certaines composantes du contrôle interne. Le COSO dénombre cinq (05) à savoir :

➤ **Environnement de contrôle**

- L'organisation manifeste son engagement en faveur de l'intégrité et de valeurs éthiques.
- Le Conseil fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management. Il surveille la mise en place et le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne.
- Le management, agissant sous la surveillance du Conseil, définit les structures, les rattachements, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs.
- L'organisation manifeste son engagement à attirer, former et fidéliser des collaborateurs compétents conformément aux objectifs.
- Afin d'atteindre ses objectifs, l'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne.

➤ **Évaluation des risques**

- L'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour rendre possibles l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter leur réalisation.
- L'organisation identifie les risques associés à la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre et procède à leur analyse de façon à déterminer comment ils doivent être gérés.
- L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs.
- L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne.

➤ **Activités de contrôle**

- L'organisation sélectionne et développe les activités de contrôle qui contribuent à ramener à des niveaux acceptables les risques associés à la réalisation des objectifs.
- L'organisation sélectionne et développe des contrôles généraux et informatiques pour faciliter la réalisation des objectifs.
- L'organisation met en place les activités de contrôle par le biais de règles qui précisent les objectifs poursuivis, et de procédures qui mettent en œuvre ces règles.

➤ **Information et communication**

- L'organisation obtient ou génère, et utilise, des informations pertinentes et fiables pour faciliter le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.
- L'organisation communique en interne les informations nécessaires au bon fonctionnement des autres composantes du contrôle interne, notamment en matière d'objectifs et de responsabilités associés au contrôle interne.
- L'organisation communique avec les tiers sur les points qui affectent le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.

➤ **Pilotage**

- L'organisation sélectionne, développe et réalise des évaluations continues et/ou ponctuelles afin de vérifier si les composantes du contrôle interne sont mises en place et fonctionnent.

- L'organisation évalue et communique les faiblesses de contrôle interne en temps voulu aux parties chargées de prendre des mesures correctives, notamment à la direction générale et au Conseil, selon le cas.

1.3 LES DIFFERENTS TYPES ET LES LIMITES DE CONTROLE INTERNE

1.3.1 Les différents types de contrôle interne

Le COSO dénombre trois types de contrôle interne à savoir :

➤ Le contrôle préventif

Il permet de s'assurer que toutes les conditions et tous les paramètres pour le fonctionnement de l'entreprise sont réunis. Entamé avant le lancement du processus, le contrôle préventif examine les dispositions mises en place. Il vise à décourager les erreurs ou les irrégularités. C'est un contrôle proactif qui aide à s'assurer que les objectifs sont atteints. Voici quelques exemples de contrôle préventif :

Séparation des tâches: les tâches sont réparties entre différentes personnes afin de réduire le risque d'erreur ou d'action inappropriée. Normalement, les responsabilités pour l'autorisation des transactions (approbation), l'enregistrement des transactions (comptabilité) et la gestion des actifs (la garde) sont séparés.

Approbation, autorisation et vérification: la direction autorise les employés à effectuer certaines activités et exécuter certaines transactions selon les paramètres limités. Par ailleurs, la direction spécifie les activités ou transactions nécessitant une approbation de supervisions devant être exécutées par les employés. L'approbation d'un superviseur implique qu'il a vérifié et validé que l'activité ou la transaction est conforme aux politiques et procédures établies.

Sécurité des biens (préventifs et directives): l'accès aux équipements, aux stocks, aux valeurs mobilières, aux espèces et aux autres biens est restreint. Les actifs sont périodiquement comptés et comparés aux montants indiqués sur le registre de contrôle.

➤ Les contrôles de détection:

Conçu pour détecter les erreurs, ils font partie d'un système de contrôle et d'équilibre et permettent de déterminer l'efficacité des politiques. Les exemples de contrôles de détection sont inclus dans les décomptes de trésoreries par surprise, l'inventaire, l'examen et l'approbation des travaux de comptabilité, les audits internes, les examens par les pairs et l'application des descriptions de postes et des attentes. Les contrôles de détection aident également à protéger les actifs. La belle preuve en est que si une caissière ne sait pas quand sa caisse sera contrôlée, elle sera plus probablement plus honnête.

➤ **Les contrôles correctifs:**

Ils sont mis en place pour corriger les erreurs détectées par les contrôles de détection. Lorsqu'une erreur est commise, les employés doivent suivre les procédures pour corriger l'erreur telles que signaler le problème à un superviseur. Les programmes de formations et la discipline progressive pour les erreurs sont d'autres exemples de contrôles correctifs. Les contrôles internes sont donc les caractéristiques de toute organisation efficace.

1.3.2 Les limites du contrôle interne

Le contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société. La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système et processus. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment:

➤ **Le jugement**

L'efficacité du contrôle interne est limitée par des risques d'erreurs humaines lors de la prise de décisions d'affaires. De telles décisions doivent être prises avec un jugement humain dans laps de temps impartis, en se basant sur les informations disponibles, et sous la pression de la conduite des affaires. Certaines décisions peuvent, plus tard, avec la clarté du recul, produire des résultats décevant et peuvent devoir être modifiées.

➤ **Dysfonctionnements**

Les membres du personnel peuvent mal interpréter les instructions et leur jugement peut être défaillant et ceci va conduire à un dysfonctionnement du contrôle interne. Ils peuvent commettre des erreurs par manque d'attention ou par cause de routine ou que les changements peuvent être induits avant que le personnel n'ait reçu l'information nécessaire pour réagir correctement aux premiers signes du dysfonctionnement.

➤ **Contrôles outrepassés par le management**

Le système de contrôle interne ne pouvant être plus efficace que les personnes en charge de son fonctionnement et celles-ci peuvent l'outrepasser dans un but soit d'en tirer profit personnellement soit d'améliorer la performance la présentation de la situation financière de l'entreprise ou de dissimuler la non-conformité aux obligations légales. Ces agissements incorrects englobent le fait d'accroître fictivement le chiffre d'affaires; rehausser la valeur de la société en prévision de sa cession ou d'une émission publique

d'action; sous-estimer la prévision du chiffre d'affaires dans le but d'augmenter la prime liée aux produits.... Ainsi, les infractions au dispositif du contrôle interne ne doivent pas être confondues avec les interventions du management visant à annuler ou déroger, pour des raisons légitimes, à des normes et procédures prescrites. Dans le cas des transactions ou d'évènements inhabituels, de telles transactions sont généralement nécessaires et ouvertement en étant étayées par des documents ou bien les membres du personnel concernés sont avertis.

➤ Collusion

Les membres agissant ensemble pour perpétuer et dissimuler une action de détection peuvent souvent modifier les données financières ou d'autres informations de gestion de sorte qu'elles ne peuvent pas être identifiées par le système de contrôle interne. Une collusion peut se produire par exemple entre un employé qui exerce une fonction de contrôle importante et un client, un fournisseur ou un autre employé. A un niveau différent, plusieurs couches de gestion des ventes ou des unités d'exploitation peuvent être impliquées dans les contrôles de sorte que les résultats déclarés soient respectent les budgets ou les objectifs incitatifs.

➤ Coût du contrôle

Il est souvent reproché au contrôle interne d'augmenter les charges de l'entreprise par l'embauche du personnel nouveau et la réalisation d'investissements supplémentaires. Il faudrait observer cependant que le contrôle interne :

- est un élément de sécurité dans les entreprises dont le coût peut s'analyser comme celui de l'assurance ;
- est avant tout une meilleure répartition des tâches avant leur multiplication ;
- doit être à la mesure du risque qu'il doit couvrir. On doit ainsi souligner que si le risque encouru est faible, la mise en place d'une procédure dont le coût serait supérieur au risque encouru deviendrait une faiblesse dans l'optique du rapport coût/efficacité.

L'organisation doit comparer les coûts et les avantages relatifs aux contrôles internes avant de les mettre en place. Lorsqu'on recherche à apprécier l'opportunité de contrôle, il convient d'étudier non seulement le risque d'une défaillance et l'impact possible de l'organisation mais également les coûts associés à la mise en place de ce contrôle.

Après avoir passé en revue les généralités du contrôle interne, il nous semble important d'aborder la notion de performance financière.

SECTION 2 : LA NOTION DE PERFORMANCE FINANCIERE

Dans cette section, nous allons présenter la notion de performance financière

2.1 DEFINITION

La performance est une notion complexe et difficile à définir. Ce mot vient du latin et a pour origine le terme « performare » qui signifie « former entièrement ». Ce qui se réfère à la réalisation d'une action. Dans les années 1800, ce terme trouve son synonyme en anglais dans le verbe « to perform » qui signifie « accomplir, réaliser ». On voit dès lors que la performance peut être définie comme le succès rattaché à un objectif atteint ou la satisfaction obtenue de cet objectif.

Trois sens du terme « performance » peuvent être retenus de la définition du Larousse, à savoir : « 1. *Résultat obtenu par un athlète, par un cheval de course, etc., dans une épreuve ; chiffre qui mesure ce résultat ;* 2. *Réussite remarquable ; exploit ;* 3. *Résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche* » (Larousse, 2003)

Elle devient un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure.

Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement par rapport à soi ou améliorer ses performances par rapport aux autres.

La mesure de la performance financière permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement responsable des membres de l'entreprise. Elles permettent d'évaluer la situation financière d'une compagnie, d'en apprécier l'évolution d'une année à une autre. Pour une entreprise, le concept de performance peut être défini étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Il s'appuie largement sur la notion d'efficacité et d'efficience. Autrement la performance peut être définie comme : « le résultat d'une action, le succès de l'action, ou bien à partir des modes d'obtention du résultat »

Mais qu'est-ce donc la performance financière selon littérature ?

La performance financière peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs (Calori R. et al., 1994). Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle

facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise. D'après Alfred Sloan (1963), la performance financière se mesure à l'aide des indicateurs qui mesurent d'une part, la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise (le rapport entre le résultat net d'exploitation et les capitaux investis) et d'autre part, la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise (le rapport entre le résultat net et les capitaux propres).

2.2 LES INDICATEURS DE PERFORMANCE FINANCIERE

Les indicateurs représentent des outils importants pour analyser les caractéristiques et la santé propre à chaque société. Ils sont notamment largement utilisés par les analystes financiers externes. Ceux-ci cherchent alors à mesurer la santé et la performance de la société soit pour donner un avis en termes de valorisation boursière ou une évaluation de la capacité de l'assureur à faire face à ses engagements. Pour le contrôleur de gestion, ils représentent un outil de pilotage particulièrement important. Ils permettent :

- de fournir des indications sur la structure de l'activité ;
 - d'analyser l'évolution de la société ;
 - de se fixer des objectifs à atteindre dans le cadre de plans à court, moyen ou long terme ;
 - de se comparer à d'autres sociétés, dans la limite des informations disponibles.
- Pour cela le contrôleur de gestion dispose de différentes sources d'informations. En premier lieu les comptes publiés des sociétés, cependant ceux-ci sont parfois partiels. Le contrôle de gestion peut également exploiter des bases de données comptables.

Les indicateurs de performance financière sont des grandeurs qui permettent de mesurer la performance des entreprises. Entre autre indicateurs, on peut avoir:

2.2.1 Ratios d'analyse de l'effort de vente des produits d'assurances et de conquête de marché

❖ Indicateur 1 : La part de marché

Cet indicateur renseigne sur le pourcentage des ventes d'un produit ou d'un service d'une compagnie sur le marché par rapport au total des ventes de ce produit ou service faites par l'ensemble des concurrents présents sur le même marché et elle-même.

La part de marché et mieux, sa progression est un indicateur clé de la compétitivité d'une offre de produits ou services sur un marché.

La part de marché et sa croissance comparée à l'évolution de celles des divers concurrents sont des critères fondamentaux de performances des compagnies. Elle s'obtient comme suit :

$$\text{Part de marché} = \frac{\text{Chiffre d'affaire de la compagnie}}{\text{Chiffre d'affaire du secteur d'activité}}$$

❖ **Indicateur 2: Ratio de croissance du chiffre d'affaires**

Le ratio de croissance du chiffre d'affaire permet d'analyser l'évolution du chiffre d'affaires d'une période à une autre.

$$\text{Ratio de croissance du chiffre d'affaire} = (\text{Primes émises brutes N} - \text{Primes émises brutes N-1}) / \text{Primes émises brutes N-1}$$

Si le ratio de croissance du chiffre d'affaires évolue d'année en année, ça qui signifie que la société a mis en place une bonne politique commerciale qui lui permet de gagner de nouvelles affaires. Ça lui permet d'accroître sa part de marché. Dans le cas contraire, la société doit revoir sa politique commerciale.

2.2.2 Ratios d'analyse des coûts techniques d'une compagnie Vie

Les ratios d'analyse des coûts techniques permettent de faire un diagnostic de l'activité technique d'une compagnie d'assurance. Ce diagnostic consiste notamment à apprécier le niveau de performance de la compagnie en ce qui concerne l'exploitation, c'est-à-dire le cœur de l'activité ou l'activité de base de la compagnie, objet principal même de sa création.

Ces ratios permettent aux responsables de l'entité à divers niveaux de faire un état des lieux de la gestion de l'entreprise à travers l'exploitation, principale source a priori de création de valeur d'une compagnie d'assurance. Le diagnostic de l'exploitation pour une compagnie d'assurance passe par l'analyse de ses frais généraux, de ses frais d'acquisition, de la sinistralité, de l'incidence de la réassurance

❖ **Indicateur 3: ratio de sinistralité**

Le ratio de sinistralité survenus se définit par les sinistres survenus au cours d'une période divisée par les chiffres d'affaires au cours de la même. La période peut correspondre à un exercice fiscal ou à tout exercice comptable.

$$\text{Ratio des sinistres survenus} = \text{sinistres survenus} / \text{chiffre d'affaires}$$

Ce ratio indique si les produits sont bénéfiques pour l'assuré car il mesure la proportion moyenne des primes qui lui sont restituée sous forme de prestation.

L'assurance consiste à gérer les risques et pour le faire correctement, l'assureur a besoin de bien comprendre ses ratios de sinistre survenus. Si la valeur de ce ratio est supérieure aux attentes il faut approfondir la question pour déterminer si cela est dû:

- A l'anti-sélection ;
- Au risque moral et à la fraude ;
- A une variation normale ou anormale des statistiques ;
- A une mauvaise compréhension des risques et des besoins des assurés qui ont entraîné une tarification erronée ;

D'un autre côté, si le ratio de sinistre est bas en permanence c'est aussi un problème car cela pourrait indiquer une offre inadaptée ou des procédures de demande d'indemnisation difficiles. Si le ratio reste bas en permanence, les assurés risquent de ne plus s'intéresser aux programmes au fil du temps car il ne leurs rapporte pas suffisamment. Ce qui peut laisser le champ libre à tout concurrent qui proposerait de meilleur service.

❖ **Indicateur 4 : ratio de commission**

Le mode de rémunération des intermédiaires (courtier et agent général) est la commission. Elle est négociée par le courtier et elle est reversée par l'assureur sur les primes encaissées grâce à l'activité réalisée par l'intermédiaire. La commission est incluse dans la prime d'assurance payée par le client et est plafonnée à 20% de la prime dans la zone CIMA.

Le ratio de commission = charge de commission/chiffre d'affaires

Lorsque ce ratio est inférieur à 20%, l'assureur ne dépend pas trop des intermédiaires d'assurances.

Lorsqu'il est supérieur à 20%, l'assureur est influencé par les intermédiaires. Ils sont en position de force et pèsent beaucoup dans le portefeuille de l'assureur.

A NSIA Vie assurances Bénin, le ratio des commissions ne doit pas dépasser 5% du chiffre d'affaires

❖ **Indicateur 5: ratio des frais généraux**

Les charges de gestion sont les frais destinés à couvrir les frais généraux et la commission. Dans la zone CIMA, ces frais sont plafonnés à 15% des primes

$$\text{Ratio des frais généraux} = \text{frais généraux} / \text{Chiffre d'affaire}$$

Si le ratio des charges de gestion est supérieur à 15%, la société doit réduire ses frais généraux. Si ce ratio est inférieur à 15%, ça constitue un avantage pour la société.

❖ Indicateur 6: Ratio combiné

Le ratio combiné est un indicateur essentiel pour apprécier la performance des sociétés d'assurances. Comme l'indique son appellation, il s'agit d'un indicateur qui fait la synthèse du ratio de sinistralité, du taux de frais d'acquisition et du taux de frais généraux d'une compagnie d'assurances au moyen d'une combinaison. Il permet de mesurer la rentabilité technique de l'activité, c'est-à-dire de savoir si le tarif global appliqué pour la vente des produits permet de couvrir suffisamment à la fois, la rémunération des intermédiaires, les charges d'exploitation de l'entreprise et les charges de sinistres. Il s'obtient comme suit :

$$\text{Ratio combiné} = \text{ratio de sinistralité} + \text{taux de frais généraux} + \text{taux de frais d'acquisition}$$

❖ Indicateur 7: Le ratio d'exploitation

Cet indicateur renseigne sur l'incidence de la gestion financière des actifs admis en représentation des engagements réglementés sur l'activité technique ou l'exploitation de la compagnie. Autrement dit, ce ratio indique si le résultat de l'activité financière de la compagnie vient aggraver (cas d'un résultat financier déficitaire) ou soulager (cas d'un résultat financier excédentaire) la rentabilité de l'exploitation. Il s'obtient comme suit :

$$\text{Ratio d'exploitation} = \text{Ratio combiné} \pm \frac{\text{Résultat financier}}{\text{Cotisations émises}}$$

2.2.3 Analyse de l'incidence de la réassurance

La réassurance en général permet à l'assureur lui-même de se couvrir contre certains risques liés à ses activités et auxquels il est exposé. L'opération de réassurance allège donc la charge de sinistre qu'aurait seul supporté l'assureur s'il n'avait pas eu recours à la réassurance.

L'activité de réassurance a une incidence sur l'exploitation ou l'activité technique d'une compagnie d'assurance. Cette incidence peut s'analyser au moyen des taux de cession des primes, du résultat de la réassurance, du bénéfice ou du sinistre de commissions de réassurance.

❖ **Indicateur 8 : ratio des primes cédées**

Les primes cédées correspondent aux primes qui sont reversées par la cédante au cessionnaire (assureur ou réassureur) en contrepartie des risques qu'il a accepté de garantir. Le ratio des primes cédées permet d'apprécier le poids des primes cédées dans le chiffre d'affaires. Ce permet d'analyser la qualité des risques que l'assureur prend.

$$\text{Le ratio des primes cédées} = \text{primes cédées} / \text{chiffre d'affaires}$$

Une baisse brutale des taux de cession peut être motivée par une volonté vertueuse de l'entreprise d'augmenter sa rétention sur des branches jugées rentables; ou, à l'inverse, la difficulté à trouver des réassureurs du fait d'une insuffisance des tarifs entraînant des pertes d'exploitation chroniques; ou encore sur des catégories de risque à sinistres très rare, mais très coûteux, une mauvaise stratégie de rétention pouvant s'assimiler à une spéculation déraisonnable.

❖ **Indicateur 9 : ratio du résultat de réassurance**

Le résultat de réassurance permet d'analyser si les traités de réassurance sont bons ou pas.

$$\text{Le ratio du résultat de réassurance} = \text{Résultat de réassurance} / \text{Primes cédées}$$

Si le rapport (Résultat de réassurance / (Primes cédées)) structurellement positif et élevé, cette situation traduit une ponction de la réassurance sur les bénéfices de la société. Si cela concerne de gros risques, cela peut être normal, sinon renégocier le programme de réassurance;

Si résultat de réassurance est négatif et élevé sur plusieurs années, la société peut à l'avenir avoir des difficultés à trouver un ou des réassureurs.

2.2.4 Ratios d'analyse de l'activité financière et de la rentabilité

Il s'agira pour nous ici de présenter les indicateurs de mesure de l'activité de gestion des actifs admis en couvertures des engagements réglementés, d'analyse de la trésorerie et de la rentabilité d'une compagnie. Ces ratios pour l'ensemble, servent à évaluer la performance des produits financiers et des capitaux investis par les apporteurs de capitaux ou actionnaires.

❖ **Indicateur 10 : ratio de revenus nets**

Le ratio de revenus nets se définit par le revenu net au cours d'une période donnée par les chiffres d'affaires au cours de la même période. La période peut correspondre à un exercice fiscal ou à tout exercice comptable.

$$\text{ratio de revenus nets} = \text{revenus nets} / \text{chiffre d'affaires}$$

Ce ratio est la clé des indicateurs de performance car il mesure la viabilité ou la rentabilité du programme. Le résultat financier net de l'assureur ou revenus nets est un des indicateurs les plus importants car il fait la synthèse de toutes les activités de la période examinée. Les valeurs négatives persistantes indiquent que le programme doit être modifié pour être viable.

❖ **Indicateur 11: Ratio de placements**

Le ratio de placement permet de voir si la compagnie a une bonne politique de placement.

Ainsi si les produits financiers nets de NSIA Vie Assurances Bénin sont supérieurs aux moyennes des produits financiers du marché, alors la société a une bonne politique de placement. Dans le cas contraire, la société doit revoir sa politique de placement.

❖ **Indicateur 12: ratio de liquidité**

Le ratio de liquidité est un indicateur qui permet de s'assurer que le niveau de trésorerie est suffisant mais pas excessif.

$$\text{Ratio de liquidité} = \text{trésoreries en comptes courants} / \text{frais de gestion}$$

Si ce ratio est:

- < 20%, ce qui correspond à 2 mois et demi de frais, la société peut être considérée comme ayant des difficultés financières;
- Entre 20% et 80%, la situation peut être considérée comme « normale »;
- > à 80%, trésorerie excédentaire par rapport aux besoins normaux donc envisager placement afin d'optimiser son rendement.

❖ **Indicateur 13: ratio de rentabilité des capitaux propres**

Le ratio de rentabilité des capitaux propres mesure la richesse créée par l'entreprise du fait de ses ressources internes. Ce ratio est également appelé ratio de rentabilité des

capitaux apportés ou de « return on equity », ROE. Le ROE représente le bénéfice net réalisé pour 1 unité (1f cfa par exemple) du capital social investi. Un ROE de 10 % signifie que 100 FCFA apportés par les associés ou actionnaires permettent de générer 10 FCFA de bénéfice net. Plus l'entreprise est efficace, plus son ROE est élevé et elle attire davantage des investisseurs.

Ratio de rentabilité des capitaux propres = résultat net / capitaux propres

L'enjeu ici est que le résultat soit le plus important possible.

2.2.4 Ratios d'analyse de la solvabilité et de couverture des engagements règlementés

❖ Indicateur 14: ratio de couverture des engagements règlementés

Le ratio de couverture des engagements règlementés se définit comme le rapport entre le total des actifs admis et les engagements règlements.

Le contrôle de la couverture des engagements règlementés est l'une des exigences du régulateur. Il permet de donner une évaluation chiffrée de la solvabilité de l'entreprise.

Les engagements règlementés doivent être couverts à tout moment par des actifs admis en couverture des engagements règlementés, pour assurer le règlement intégral de ces dettes essentielles en cas d'arrêt des opérations, quelle qu'en soit la date.

ratio de couverture des engagements règlementés = total des actifs admis / total des engagements règlementés

Les engagements règlementés sont les suivants:

- provisions techniques brutes de cessions en réassurance (à l'exception des provisions pour annulation de primes) évaluées.
- Postes de passif du bilan correspondant aux créances privilégiées, après vérification : dettes fiscales, dettes envers le personnel et les organismes sociaux.
- Dépôts de garantie des agents, des assurés et des tiers.
- Provision de prévoyance destinée à faire face aux engagements éventuels pris par l'entreprise envers son personnel et ses collaborateurs

Les actifs admis en couverture des engagements règlementés sont résumés dans le tableau ci-après avec leurs plafonds:

Actifs	Minimum en % des engagements réglementés	Maximum en % des engagements réglementés
- Obligations et autres valeurs d'Etat	15%	50%
- Obligations des organismes internationaux		
- Obligations des institutions financières		
- Autres obligations		40%
- Actions cotées		
- Action des entreprises d'assurance		
- Actions et obligations des sociétés commerciales		
- Actions des sociétés d'investissement		
- Droits réels immobiliers		40%
- Prêts garantis		20%
- Prêts hypothécaires		10%
- Autres prêts		
- Dépôts en banque	10%	40% pour les sociétés non vie et 35% pour les sociétés vie

- ✓ Prévision de recours à encaisser dans la limite des recours encaissés fixés par le Règlement 001/PCMA/CE/SG/CIMA/2003.
- ✓ Avances sur contrats et primes arriérées de moins de trois mois des sociétés vie, dans les limites respectives de 20 % et 5% du montant total Provision techniques et PM;
- ✓ Primes arriérées de moins d'un an des sociétés dommages, dans la limite de 30 % du montant des provisions pour risques en cours;
- ✓ Autres primes arriérées transports sauf marchandises transportées, pour la représentation des provisions techniques de cette branche;
- ✓ Créances sur les réassureurs pour la branche transports, dans la limite, pour chaque réassureur, de 20 % du total de ses engagements;
- ✓ Créances sur les cédantes pour la représentation des provisions techniques relatives aux acceptations.

❖ **Indicateur 15: ratio de marge solvabilité**

Aux termes de l'article 337 du code des assurances CIMA, les sociétés d'assurances doivent justifier de l'existence d'une marge de solvabilité suffisante, relative à l'ensemble de leurs activités. Il s'agit de s'assurer que la société d'assurance dispose de fonds propres suffisants pour soutenir son activité et faire face aux imprévus inhérents à l'opération d'assurance :

1. insuffisance des tarifs résultant de frais généraux plus importants ou d'une fréquence plus importante de sinistres que celle ayant servi à établir le tarif ;

2. dépréciation des placements par suite de circonstances imprévues telles qu'une crise économique ;
3. insuffisances des provisions techniques par suite d'une inflation, de la survenance d'un sinistre exceptionnel, d'une hausse de la base d'évaluation du sinistre comme le SMIG en automobile par exemple ;
4. réassurance défectueuse.

La marge de solvabilité d'une société d'assurance est constituée essentiellement par les fonds propres de la société, après retraitement.

➤ **Éléments constitutifs de la marge disponible**

La marge de solvabilité disponible est essentiellement constituée de la somme des éléments suivants⁸ :

1. capital social effectivement versé (ou fonds d'établissement) ;
2. 50 % du capital (ou fonds d'établissement) non versé ;
3. réserves libres de toute nature ;
4. bénéfices reportés ;
5. déduction des actifs incorporels ;
6. titres subordonnés (considérés comme des « quasi – fonds propres »), admissibles à hauteur de 50 % de la marge de solvabilité, dont 25 % seulement pour les titres à durée indéterminée ;
7. sur autorisation de la Commission de contrôle, les plus-values latentes d'actif et de passif.

➤ **Exigence minimale**

En partant du niveau de l'activité de l'entreprise, qui ressort dans les provisions techniques ou le chiffre d'affaires, le législateur a défini une marge minimale. Le calcul de la marge de solvabilité minimale diffère selon la nature de l'activité de la société.

L'exigence minimale est le plus faible des deux résultats suivants :

1- **Calcul basé sur les primes :**

$$MS1 = 20\% \times \text{primes émises} \times \text{Max}(50\% ; \text{taux de rétention})$$

Avec

⁸ ABLEGUE HOBA FABRICE : cours de contrôle sur pièces et sur place des entreprises d'assurances

$$\text{Taux de rétention} = \frac{\text{Charge de sinistres nette de réassurance}}{\text{Charge totale de sinistres}}$$

2- calcul fondé sur les sinistres :

$$\text{MS2} = 25 \% \times \text{moyenne de la charge de sinistres nets de recours sur les trois derniers exercices} \times \text{Max (50\% ; taux de rétention)}$$

Le montant minimal de la marge de solvabilité est donc égal à minimum (MS1 ; MS2).

$$\text{Ratio de solvabilité} = \text{marge de solvabilité disponible} / \text{marge de solvabilité minimum}$$

Dans cette partie, nous avons présenté NSIA Vie Assurances Bénin dans le premier chapitre et dans le deuxième chapitre, nous avons abordé les généralités sur le contrôle interne et la performance financière. Dans la partie suivante, nous allons analyser l'impact de la mise en place d'un système de contrôle interne sur la performance financière de NSIA Vie Assurances Bénin.

**DEUXIEME PARTIE: IMPACT DE LA MISE EN
PLACE D'UN SYSTEME DE CONTROLE INTERNE
SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DE NSIA
VIE ASSURANCES BENIN.**

CHAPITRE I : ELABORATION D'UN MODELE DE CONTROLE INTERNE

La mise en œuvre d'un système de contrôle interne est un défi pour les entreprises, en particulier les compagnies d'assurances. Il est conduit par l'ensemble du personnel de l'entreprise (salariés et dirigeants). Il doit également être géré dans la durée et évoluer en même temps que l'entreprise. Dans ce chapitre, nous allons présenter la communication et la formation du personnel (section 1) puis l'introduction de manuels de procédures sur l'ensemble des activités NSIA Vie Assurances Bénin (section 2)

SECTION 1 : LA COMMUNICATION ET LA FORMATION DU PERSONNEL

Cette section est consacrée à deux éléments essentiels dans le processus de la mise en place du système de contrôle interne. Il s'agit de la communication sur le contrôle interne et la formation du personnel.

1.1 LA COMMUNICATION SUR LE CONTROLE INTERNE

La communication est une opération vitale, dynamique qui touche les services dans le transfert et la réception de l'information et la faire comprendre d'une personne à une autre. Le système d'information au sein d'une entreprise d'assurance doit être de qualité. Ce qui suppose que l'information doit être objective, donnant une image fidèle de l'entreprise dans son environnement et qu'elle soit disponible dans les délais appropriés. Au sein du personnel de NSIA Vie Assurances Bénin règne une communication à priori fluide. Cette communication consiste à impliquer le personnel sur les tenants et les aboutissants du système de contrôle interne. Il s'agit pour la direction générale de partager ce projet de contrôle interne d'un bout à l'autre de la hiérarchie de l'entreprise. Cela suppose les enregistrements d'opérations à la source dans les délais les plus brefs et le contrôle des informations sur ces opérations à la source. Il ne peut y avoir d'environnement propice à un dispositif de contrôle interne sans adhésion des collaborateurs à ce dernier. Ce n'est pas le contrôle interne qui façonne les collaborateurs mais bien l'inverse. C'est pourquoi la culture et les valeurs de l'entreprise ont une place qui ne saurait être négligée.

1.3 LA FORMATION DU PERSONNEL

L'Assurance est un domaine d'expertise très pointu et ses techniques exigent une qualification très importante du personnel. La gestion de ce domaine par un personnel non qualifié poserait donc un problème. C'est pour cela qu'un soin très particulier doit être apporté à la sélection, la formation et à l'actualisation des connaissances du personnel. Des règles strictes lors du recrutement et un système d'évaluation des compétences du personnel sont de nature à éviter les négligences, les travaux mal effectués ou les fraudes.

Les différents niveaux de contrôle doivent reposer sur la mise en œuvre continue de l'identification et de l'évaluation des risques, des procédures et opérations réalisées.

❖ Le premier niveau de contrôle.

Le contrôle permanent de premier niveau est le contrôle réalisé par les opérationnels. Il fait partie intégrante des processus et **se définit comme l'ensemble des dispositions mises en œuvre en permanence pour garantir au niveau opérationnel, la conformité, la sécurité, la validité des opérations réalisées et la surveillance des risques.** Cette surveillance permanente implique la mise en place des manuels de procédures au niveau des collaborateurs.

❖ Le deuxième niveau de contrôle.

Le second niveau de contrôle est celui effectué par les supérieurs hiérarchiques directs. Il appartient à la hiérarchie de vérifier, sur une base régulière et inscrite dans des procédures précises, le respect par les collaborateurs des règles et procédures de traitement et l'efficacité de la sécurité au quotidien.

❖ Le troisième niveau de contrôle

Ce type de contrôle est effectué par des organes indépendants des organes opérationnels. A NSIA Vie Assurances Bénin; ce contrôle est effectué le service de contrôle de gestion et le service en charge de l'audit interne. En plus, ces organes doivent rendre compte de leurs activités à la hiérarchie à savoir la direction générale.

SECTION 2 : INTRODUCTION DE MANUELS DE PROCEDURES SUR L'ENSEMBLE DES ACTIVITES NSIA VIE ASSURANCES BENIN

Les procédures écrites visent à créer une organisation interne adaptée et efficace au sein de l'entreprise. Cela passe tout d'abord par la définition des risques opérationnels, ensuite par l'organisation d'un environnement de contrôle avec l'instauration d'une discipline de gestion.

2.1 DEFINITION DES RISQUES OPERATIONNELS

Les risques opérationnels sont relatifs aux risques de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et systèmes ou d'événements externes. Le risque opérationnel pour les compagnies d'assurances est le risque de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures de l'établissement (analyse ou contrôle absents ou incomplets, procédure non sécurisée), de son personnel (erreur, malveillance et fraude), des systèmes internes (panne de l'informatique...), des risques externes (incendie...) ou émergents. Ces risques sont de différents ordres. Ils peuvent résulter d'un des risques suivants:

- Fraude interne impliquant au moins un membre de l'entreprise.
- Fraude externe (*cyber-risk*).
- Insuffisance des pratiques internes concernant les ressources humaines et la sécurité du lieu de travail.
- Clients, produits et pratiques commerciales : manquement délibéré ou non à une obligation professionnelle envers un client, à la nature ou aux caractéristiques d'un produit.
- Dommages aux actifs physiques.
- Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes.
- Dysfonctionnement des processus de traitement - exécution, passation d'ordre, livraison, gestion des processus intégrant les relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs

2.2 UNE ORGANISATION INTERNE ADAPTEE

La mise en place d'un dispositif de contrôle interne pour la maîtrise des risques opérationnels nécessite que les principes suivants soient définis :

2.2.1 La définition d'un organigramme

Le terme organigramme désigne la représentation schématique des liens fonctionnels, hiérarchiques et organisationnels existants dans la structure d'une entreprise. Il s'agit d'un outil spécifique dont les professionnels des ressources humaines se servent pour matérialiser l'organisation de la société. Un organigramme défini doit fournir des informations sur les liens hiérarchiques ou fonctionnels. Il va également préciser la fonction

exercée par chaque salarié au sein des différents services. Il facilite ainsi la compréhension des relations de travail et de coordination dans l'entreprise.

Il a pour objectif, par une organisation adéquate ou un rattachement hiérarchique différent, d'éviter qu'une personne ou un groupe de personnes cumule des fonctions d'engagement, d'enregistrement et de contrôle dans un même processus opérationnel.

Il permet ainsi de prévoir une distinction nette entre celui qui décide et celui qui exécute, entre celui qui opère et celui qui valide, tout en offrant une garantie de contrôle indépendant et permanent sur les activités.

L'objectif recherché est de prévenir et dissuader, ou à défaut de permettre une détection rapide des erreurs ou des irrégularités commises.

2.2.2 Définition des postes, pouvoirs et responsabilités

Cela consiste à préciser à chaque niveau d'exécution l'origine des informations à traiter, la liste des tâches à effectuer (modalités d'enregistrement, de traitement, de restitution des informations, les procédures de contrôle associées à chaque étape), la périodicité des traitements et les destinataires des informations. Cette description doit être complétée par un système d'autorisations et de délégations de pouvoirs, de signature qui définit les limites d'engagement par personne ou par organe décisionnel et les différents niveaux d'approbation requis selon le type d'engagement.

2.2.3 Le descriptif des processus opérationnels

Le processus opérationnel précise les modalités de circulation, de traitement et de classement des informations. Il peut être réalisé sous la forme d'un diagramme de circulation des informations décrivant les étapes successives et logiques de traitement des opérations et d'un narratif décrivant la nature de l'information à traiter, le traitement de l'information, les documents et supports de l'information, les tâches rattachées à chaque poste de travail, la destination des informations produites.

2.2.3 Un système de preuve et de recoupement

Il doit être généralisé en s'exerçant principalement par le rapprochement d'informations figurant sur des documents de sources différentes (proposition d'assurance, prime d'assurance, dossier de sinistre ou d'indemnisation, quittance de règlement etc.). Tout cela est de nature à éviter les pertes, les vols ou les détournements d'actifs, ainsi que les enregistrements erronés.

SECTION 3 : LE CONTROLE SUR LES RISQUES TECHNIQUES

Dans cette section il sera question de mettre en relief les risques clés sur lesquels le dispositif de contrôle interne de NSIA Vie Assurances met l'accent. Il s'agit entre autre des risques liés à la production, des risques liés à la sinistralité, des risques liés à la politique de réassurance et de ceux liés à l'informatique.

3.1 LE CONTROLE DE LA PRODUCTION

3.1.1 La souscription

Les procédures permettant le suivi et le contrôle des risques spécifiques liés aux opérations de souscription de la NSIA Vie Assurances Bénin incluent entre :

- L'organisation du service chargé de la gestion des opérations de souscription incluant les politiques et procédures concernant les fonctions de contrôle et la séparation des fonctions incompatibles. Il est en effet nécessaire de commencer par définir clairement les périmètres de chaque tâche et ensuite la coordination des différentes tâches.
- Des procédures qui permettent de garantir que toutes les opérations d'assurance en cours sont connues et suivies, et qu'elles donnent lieu à une étude technique et une étude de tarification par le service production.
- Des procédures qui garantissent que les propositions et affaires nouvelles font l'objet d'une revue afin de s'assurer que la tarification proposée ou appliquée aux nouveaux contrats correspond aux tarifs en vigueur au sein de l'entreprise.
- Des procédures qui garantissent que l'émission d'un contrat engendre automatiquement la mise à jour de la base informatique production.
- Des procédures qui garantissent que les tarifs spéciaux font l'objet d'une approbation hiérarchique systématique.
- Des procédures qui garantissent des revues périodiques des différentes sections pour s'assurer de la correcte documentation des dossiers (nature du risque, affaires nouvelles, tarif, période de couverture, identification de l'assuré).
- Des contrôles de taux de commissions par agent général et courtier réalisés périodiquement.

3.1.2 La production

Les procédures permettant le suivi et le contrôle des risques spécifiques liées aux opérations de production de l'entreprise doivent inclure entre autres :

- Les politiques et procédures concernant les fonctions de contrôle et la séparation des fonctions incompatibles.
- Un rapprochement périodique des primes émises avec la base de production réalisée sous le contrôle de la direction.
- Un contrôle de la mise à jour des fichiers tarifs et de la bonne application des clauses de revalorisation éventuelle.
- Des procédures d'analyse des annulations des primes par section, catégorie d'assurance, les causes d'annulation et les réseaux d'intermédiaires ;
- Des procédures qui garantissent que la centralisation comptable des primes émises et des annulations de primes par catégorie d'assurance est réalisée de manière satisfaisante, que les données comptables sont rapprochées périodiquement des données de production, que les taxes sur les contrats d'assurance sont correctement calculées ;
- Des procédures qui garantissent que les comptes des intermédiaires sont analysés et suivis régulièrement ;
- des procédures qui garantissent que les rémunérations des intermédiaires sont contractuelles et dument approuvées par la direction ;
- Des procédures qui garantissent que le calcul, la centralisation comptable et le suivi des provisions mathématiques sont bien calculées et que ces provisions sont revues par la direction générale.

3.2 LE CONTROLE DE LA SINISTRALITE

Les procédures permettant le suivi et le contrôle des risques spécifiques liés à la gestion des sinistres doivent inclure entre autres :

- Un contrôle de la tenue du registre des sinistres, de la transmission correcte des informations de la part des intermédiaires, du recensement et de la mise en œuvre des recours, de l'existence des contrats et des garanties couvertes, du correct classement et de la documentation des dossiers sinistres.

- Des procédures formalisées et précises relatives à la délégation des règlements, au contrôle de ces délégations et au contrôle des pièces justificatives prévues dans les dossiers sinistres (expertise, facture...).
- Des procédures de mise à jour de l'inventaire permanent suite aux paiements réalisés.
- Des procédures de délégation en matière d'évaluation des sinistres, de revue des évaluations, de suivi de contentieux.

Il est essentiel que des personnes qualifiées soient affectées à la surveillance du portefeuille sinistre afin de réaliser les missions suivantes :

- Valider les évaluations des sinistres qui ont été réalisées par les rédacteurs sinistres et contrôler la qualité des travaux des rédacteurs en analysant notamment les écarts entre les paiements effectifs et les évaluations, les modifications dans les évaluations.
- Analyser la sinistralité par nature de risque, intermédiaire, assuré afin d'évaluer la fiabilité des tarifs et d'identifier les risques éventuels.

3.3 LE CONTROLE DE LA POLITIQUE DE REASSURANCE

La réassurance est très importante pour les compagnies d'assurances et comporte plusieurs avantages au titre desquels on peut citer la limitation du risque pris par la compagnie en nivelant et en rendant plus homogène le portefeuille des risques conservés, la réduction de son engagement de souscription dans une branche donnée, la diminution de sa charge de sinistres en cas de survenance ou des coûts spécifiques importants. C'est pourquoi les procédures permettant le suivi et le contrôle des risques spécifiques liés aux opérations de réassurance de NSIA Vie Assurances Bénin incluent :

- Des procédures qui précisent la politique de réassurance de l'entreprise, les habilitations des différents intervenants compte tenu du montant et de la nature des transactions, la liste des parties autorisées selon les critères fixés par l'entreprise notamment leurs qualité et réputation et les règles déontologiques.
- Des procédures qui garantissent que les affaires acceptées sont correctement suivies, que les traités y relatifs font l'objet d'un enregistrement exhaustif et que les sinistres importants font l'objet d'un suivi spécifique.
- Des procédures qui garantissent le suivi de la politique de souscription et de provisionnement de la société.

- Des procédures qui permettent de s'assurer que la solvabilité de l'entreprise est analysée.
- Des procédures qui permettront d'apprécier la rentabilité des différents traités souscrits par l'entreprise.

3.4 LE CONTROLE DU SYSTEME INFORMATIQUE

Les procédures permettant le contrôle et le suivi des risques liés aux traitements informatisés des opérations d'assurance doivent inclure :

- Les contrôles portant sur le développement et la maintenance des programmes informatiques incluant la documentation des nouveaux programmes ou des programmes révisés et l'accès à la documentation des programmes.
- Des procédures de sécurité physique des installations informatiques notamment des procédures d'accès aux salles machines.
- Des procédures de sauvegarde des fichiers et des procédures de secours informatiques en cas de détérioration ou de perte des données.

CHAPITRE 2 : IMPACT DE LA MISE EN PLACE DU CONTROLE INTERNE SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DE NSIA VIE ASSURANCES BENIN

Schneider et Church (2008) dans leur étude ont déclaré que « des systèmes de contrôle interne efficaces sont des moteurs fondamentaux de la qualité des bénéfices. Dans le même ordre d'idées, un système de contrôle interne efficace a un rôle essentiel à jouer dans le succès d'une entreprise (Jokipii, 2010). Selon Kiabel (2012) les systèmes de contrôle interne solides sont corrélés à une meilleure performance financière. Des résultats similaires ont été trouvés par Tsang (2007). Il a conclu après ses travaux que la performance financière des entités commerciales ayant des systèmes de contrôle internes robustes est meilleure que la performance des entités ayant des systèmes de contrôle faibles ou ne l'ayant du tout pas. Pour Okasakie (1995), le système de contrôle interne est l'épine dorsale de chaque entreprise et la réussite des objectifs de la plupart de celle-ci dépend de l'efficacité de sa politique de gestion et de son contrôle interne. Dans leur étude Etengu & Amony (2016), le contrôle interne a un impact positif et significatif sur la performance financière d'une entreprise. Pallas V. (2006) affirme que le système de contrôle interne contribue à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et au renforcement de l'adhésion à la politique stratégique de l'entreprise. Pallas V. (2006) affirme que le système de contrôle interne contribue à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et au renforcement de l'adhésion à la politique stratégique de l'entreprise. Ainsi, étant partie intégrante du contrôle organisationnel, le contrôle interne assure notamment un rôle d'influence des comportements des membres de l'entreprise, et son efficacité repose beaucoup, à fortiori, sur sa capacité à prévenir les risques à tous les niveaux de l'organisation et à réduire ceux susceptibles de dégrader la performance. En un sens, le contrôle interne combat l'inefficacité organisationnelle. Le contrôle interne peut même contribuer à améliorer l'efficacité des investissements. Selon une étude réalisée par Wanfu Li, BinLin et Lu Song (2011), le renforcement de l'architecture du système de contrôle interne des entreprises chinoises joue un rôle important en matière d'amélioration de l'efficacité des investissements. En outre, une des rares études (Jokipii A, 2010), réalisée auprès de 741 entreprises finlandaises et mettant l'accent sur les déterminants et les conséquences du système de contrôle interne, basée sur une approche contingente, montre que ce système assure l'amélioration de la performance de l'entreprise. Une étude

empirique, intitulée « étude sur l'impact de la qualité du contrôle interne sur la performance des fusions-acquisitions », réalisée par Jianfei L. et Pangjing Z. (2013) auprès de 126 sociétés non chinoises cotées en bourse de Shanghai, montre qu'un système de contrôle interne de qualité contribue à la création de la valeur de ces sociétés. Dans le même sens, Nguyen AT. (2016) a testé l'hypothèse selon laquelle les composantes du système de contrôle interne selon le référentiel COSO influencent la performance, mais cette fois-ci, sur un échantillon des banques commerciales vietnamiennes. Son étude montre que l'évaluation des risques, l'information et la communication et les activités du contrôle influencent positivement et significativement la performance.

SECTION 1: L'ANALYSE FINANCIERE DE NSIA VIE ASSURANCES BENIN

1.1 LA CONTRIBUTION DU CONTROLE INTERNE AUX RESULTATS QUOTIDIENS DE NSIA VIE ASSURANCES BENIN.

Le tableau ci-dessous est un récapitulatif de ce qui est attendu des employés.

Tableau 2 : Tableau récapitulatif des tâches des employés.

PROCESSUS	OBJECTIFS	INDICATEURS	VALEUR CIBLE	FREQUENCE	METHODE DE CALCUL
PRODUCTION VIE	Suivre l'évolution des contrats en portefeuille	Taux de paiement des commissions dans le délai	100%	Trimestrielle	Nombre de mois de commissions payées dans le délai / Nombre de mois de commissions à payer
		Taux d'affectation des encaissements	98%	Trimestrielle	Montant total des affectations / Montant total des encaissements
	Fiabiliser les informations contractuelles	Taux d'édition des conditions particulières	100%	Trimestrielle	Nombre de CP éditées dans le délai / Nombre de CP à éditer
		Taux de mise à disposition des avis de situation	100%	Annuel	Nombre d'avis transmis / Nombre total d'avis à transmettre
COMMERCIAL VIE	Réaliser le CA de X millions	Taux de réalisation du CA	100%	Trimestrielle	(montant encaissé / objectifs fixés) x 100
	Encaisser à 100% sur les émissions de l'année en cours	Taux d'encaissement	100%	Trimestrielle	(montant encaissé / montant émis) x 100

		Plafonner les commissions à 6%	Taux de commissions	≤6%	Trimestrielle	(commissions payées / montant encaissé) x 100
		Concrétiser les propositions émises	Taux de concrétisation	75%	Trimestrielle	(nombre de contrats émis / nombre de propositions émises) x 100
PRESTATION & SINISTRE VIE		Traiter les prestations et sinistres dans les délais / RP & AV	Taux de règlement des Rachats partiels et avances	100%	Trimestrielle	(nombre de dossiers dans le délai / nombre total de dossiers) x 100
		Traiter les prestations et sinistres dans les délais Autres prestations et sinistres	Taux de règlement des autres prestations et sinistres	100%	Trimestrielle	(nombre de dossiers dans le délai / nombre total de dossiers) x 100
MAN vie		Evaluer l'efficacité du SMQ	Taux de processus ayant atteint leur objectif de maturité	100%	Semestrielle	Nb de PC ayant atteint leur objectif de maturité/ Nb de PC ayant réalisé leur revue x 100
		Evaluer l'adéquation du SMQ	Taux de processus ayant une maturité maîtrisée	100%	Semestrielle	Nb de PC ayant au moins une maturité « Maîtrisée » /Nb total de PC x 100
			Taux de processus ayant progressé dans la maturité	100%	Semestrielle	Nb de PC ayant progressé en maturité/Nb de PC ayant réalisé leur revue x 100
		Evaluer l'efficacité du SMQ	Taux de correction des insatisfactions	100%	Trimestrielle	Nb de corrections mises en œuvre/Nb total d'insatisfactions enregistrées x 100
			Taux de réalisation des actions planifiées	100%	Trimestrielle	Nb d'actions à date échue réalisées/Total des actions planifiées x 100
		Evaluer la pertinence du SMQ	Taux de progression de la maturité du système	100%	Semestrielle	Taux de maturité planifié – Taux de maturité réalisé
		Réaliser un résultat net de FCFA Y Millions	Taux de réalisation résultat net (100%)	100%	Semestrielle	Résultat réalisé en millions/Objectif en résultat en millions
	Porter la satisfaction de nos clients internes et externes à 90%	Taux de satisfaction globale des clients	90%	Annuelle		

	Porter la satisfaction du personnel à 85%	Taux de satisfaction du personnel	85%	Semestrielle	Nombre de collaborateurs satisfaits/Nombre de collaborateurs ayant répondu
	Etre conforme à 100% aux exigences réglementaires et aux dispositifs de contrôles internes	Taux de couverture des engagements	117% au 31/12 et 105% au 30/06	Semestre	Total des actifs admis en représentation / total des engagements représentés
		Taux de coût d'acquisition	<24%	Semestre	Coût d'acquisition réalisé/Chiffre d'affaires
		Taux de marge de solvabilité	447% au 31/12 et 321% au 30/06	Semestre	Marge de solabilité réalisée/Prévision de marge de solvabilité
Gestion des Ressources Humaines Vie	Préserver la santé des salariés	Taux de jouissance de congés	100%	Annuelle	(nombre de collaborateurs partis en congés au moins 14 jours consécutifs / Effectif total) x 100
	Améliorer le climat de travail	Taux de satisfaction du personnel	90%	Semestrielle	(Nombre de collaborateurs satisfaits / Nombre de collaborateurs ayant répondu) x 100
	Améliorer les compétences du personnel	Taux de restitution des formations externes	100%	Trimestrielle	(Nombre de formations restituées / Nombre de formations suivies) x 100
		Taux de réalisation des formations	90%	Trimestrielle	(Nombre de formations réalisées / Nombre de formations prévues) x 100
	Maîtriser nos charges	Taux d'apurement des congés	100%	Semestrielle	(Nombre de collaborateurs ayant moins de 30 jours / Nombre de collaborateurs ayant des congés dûs) x 100
ACHATS Vie	Contribuer à la réduction des charges en fournitures et à l'exécution du budget d'investissement	Taux de maîtrise du budget	≤ 100%	Annuel	Montant des frais généraux annuel/Montant total du budget alloué
	Satisfaire nos clients	Taux de traitement des demandes	95%	Trimestrielle	Nombre de demandes internes traitées dans le délai / Nombre de

		internes dans le délai			demandes internes reçues
		Taux de satisfaction des clients internes	95%	Trimestrielle	(Nombre de clients internes satisfaits / Nombre de clients internes servis x 100
INFORMATIQUE Vie	Améliorer la disponibilité du système d'information	Taux de disponibilité des applications	100%	Trimestrielle	(temps de disponibilité des applications en mn / temps de disponibilité prévu en mn) x 100
	Assurer la résolution des incidents	Taux de résolution des incidents	80%	Trimestrielle	Nb Incident. Résolu / Nb dysfonc. À résoudre x 100
RESSOURCES FINANCIERES Vie	Optimiser les placements financiers	Taux de rendement des placements	>= 5% au 31 décembre	Trimestrielle	Total produits financiers/montant total des placements X 100
	Etablir les états financiers dans le délai	Délai d'établissement des états financiers	FIN DE TRIMESTR E +30 JOURS	Trimestrielle	Date effective -Date prévisionnelle
	Rationaliser l'utilisation des ressources financières	Taux de couverture des engagements	>= 126% AU 31/12/21	Trimestrielle	Total des actifs admis en représentation / total des engagements représentés
	Transmettre les chèques dans les délais	Taux de transmission des chèques dans le délai	100%	Trimestrielle	Nombre de chèques transmis dans le délai/nombre de chèques transmis x 100

Source : Par nos soins

Ce tableau décrit, par service, les objectifs, les indicateurs, les valeurs cible et la fréquence du contrôle au sein de NSIA Vie Assurances Bénin. L'observation de ce tableau permet de comprendre que chaque service à ses objectifs et est évalué à terme par des indicateurs. Le suivi de chacun de ces indicateurs est l'œuvre de tous les acteurs et le contrôle se fait à tous les trois niveaux et se doit d'être fait périodiquement. L'objectif de ce tableau est de mettre tout le monde au travail. Il oblige tous les employés à mettre du sérieux dans leurs travaux de tous les jours. Le contrôle interne vise quotidiennement à aider les membres de la direction à s'acquitter efficacement de leur fonction à travers les recommandations et les commentaires pertinents concernant les activités examinées.

Quel est l'impact de ses rendements quotidiens sur l'analyse financière de NSIA Vie Assurances Bénin? La réponse à cette question fera l'objet de la deuxième partie de cette section.

1.2 ANALYSE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE FINANCIERE NSIA VIE ASSURANCES BENIN

Dans cette partie, nous allons nous intéresser à l'analyse des indicateurs de performance financière. Ils permettent de fournir des indications sur la structure de l'activité, d'analyser l'évolution de la société, de se fixer des objectifs à atteindre dans le cadre de plans à court, moyen ou long terme et de se comparer à d'autres sociétés, dans la limite des informations disponibles. Ils permettent aussi de suivre l'évolution dans le temps de l'entreprise et d'analyser les écarts par rapport aux objectifs fixés a priori.

Les tableaux sont réalisés à partir des données de NSIA Vie Assurances et du CMA. Ces données sont en millions de FCFA

1.2.1 Ratios d'analyse de l'effort de vente des produits d'assurances et de conquête de marché

Tableau 3: Part du marché

ANNEE	2017	2018	2019	2020
CHIFFRE D'AFFAIRE DE NSIA Vie (a)	3 626	4 162	4 241	5 100
CHIFFRE D'AFFAIRE DU SECTEUR (b)	18 677	20 317	24 853	29 989
PART DU MARCHÉ (a/b) en %	19	20	17	17

Source : *Etats statistiques et comptables de la société, statistiques de la DNA du Bénin*

Analyse et commentaire :

NSIA Vie Assurances Bénin avait 18.25% du volume global du chiffre d'affaires du marché en Vie sur la période de 2017 à 2020. Il importe toutefois de mentionner que cette proportion a connu une baisse successivement et constante pour les exercices 2018 et 2019 s'évaluant 17% en dépit de la constatation d'une augmentation du chiffre d'affaires de la compagnie d'une année à l'autre comparé à chaque exercice comptable précédent. Ces chiffres traduisent une perte de poids de la société dans le secteur des Assurances Vie trouvant sa cause dans les influences extérieures de la concurrence car le marché a globalement connu une croissance.

Tableau 4:Ratio de croissance du chiffre d'affaires

ANNEES	2017	2018	2019	2020	2021
CHIFFRE D'AFFAIRE	3627	4162	4241	5100	6372
RATIO DE CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRE		0,15	0,02	0,20	0,25

Source : Comptes d'Exploitation Générale de la société

Analyse et commentaire:

Le ratio de croissance du chiffre d'affaires évolue d'année en année en moyenne de 16%. Ce qui signifie que NSIA Vie Assurances a mis en place une bonne politique commerciale qui lui permet de gagner de nouvelles affaires. Ça lui permet d'accroître sa part de marché.

1.2.2 Ratios d'analyse des coûts techniques d'une compagnie Vie

Tableau 5: Ratio de sinistralité

ANNEES	2017	2018	2019	2020	2021
SINISTRES ET PRESTATIONS (a)	1092	2366	1933	3125	3118
CHIFFRE D'AFFAIRES (b)	3627	4162	4241	5100	6372
RATIO DE SINISTRALITE (a/b) en %	30	57	46	61	49

Source : Etats statistiques et comptables de la société

Analyse et commentaire:

La sinistralité pour la société est dans l'ensemble très bonne pour la société car elle se situe pour tous les exercices comptables observés, en dessous de la référence du secteur pour une maîtrise parfaite des risques qu'est de 65%. Cette situation traduit une bonne sélection des risques à l'origine par les responsables en charge de la production de l'entreprise et par conséquent que la compagnie dispose d'un portefeuille sain.

Tableau 6: Ratio des commissions

ANNEES	2017	2018	2019	2020	2021
COMMISSIONS	174	167	166	300	297
CHIFFRE D'AFFAIRES	3627	4262	4241	5100	6373
RATIO DE COMMISSIONS EN %	5	4	4	6	5

Source : *Etats statistiques et comptables de la société*

Analyse et commentaire:

Au regard des données de ce tableau, les ratios des commissions sont sur la période de 2017 à 2021 respectivement de 5%, 4%, 4%, 6% et 5%. Ces ratios respectent le taux de commissionnement de l'entreprise sauf en 2020 où il est de 6%. Ils respectent la norme fixée par le code CIMA. L'évolution de ces taux traduit la faiblesse des intermédiaires dans la réalisation du chiffre d'affaires de NSIA Vie Assurances Bénin. Ceci participe de la maîtrise des charges des commissions par les dirigeants en menant une bonne politique de développement des bureaux directs dans l'apport des affaires de la société.

Tableau 7: Ratio des frais généraux

ANNEES	2017	2018	2019	2020	2021
FRAIS GENERAUX (a)	838	868	1037	1200	1379
CHIFFRE D'AFFAIRES (b)	3 627	4 162	4 241	5 101	6 373
RATIO DES FRAIS GENERAUX (a/b) en %	23	21	24	24	22

Source : *Etats statistiques et comptables de la société*

Analyse et commentaire:

Les ratios des frais généraux de 2017 à 2021 sont respectivement en pourcentage de 23%, 21%, 24%, 24% et 22%. La portion de primes émises affectée à la couverture des frais de gestion est largement supérieure à la norme dans le secteur pour une maîtrise des charges qu'est de 15%. Ces taux ne sont pas favorables pour l'entreprise.

Tableau 8: Ratio combiné

ANNEE	2017	2018	2019	2020	2021
TAUX DE SINSTRALITE (a) en %	30	57	46	51	49
TAUX DE FRAIS GENERAUX (b) en %	23	21	24	24	22
TAUX DE COMMISSION (c) en %	5	4	4	6	5
RATIO COMBINE (a+b+c) en %	58	82	74	81	76
RESULTAT FINANCIER (c) en %	505	625	649	706	1103
CHIFFRE D'AFFAIRE (d) en %	3627	4162	4241	5100	6372
RATIO D'EXPLOITATION (a+b+c)+(c/d) en %	73	97	89	91	93

Source : Etats statistiques et comptables de la société.

Analyse et commentaire :

L'analyse du ratio combiné et du ratio d'exploitation pour l'ensemble des exercices comptables retenus montre que les résultats affichés par cet indicateur sont favorables et se situent dans les normes car sensiblement inférieurs à 100%. Cela traduit que les recettes de l'activité parviennent à raisonnablement couvrir raisonnablement les charges y afférentes.

1.2.3 Analyse de l'incidence de la réassurance

Tableau 9: Ratio des primes cédées

ANNEES	2017	2018	2019	2020	2021
PRIMES CEDEES (a)	261	49	60	99	71
CHIFFRE D'AFFAIRES (b)	3627	4162	4241	5000	6373
RATIO DES PRIMES CEDEES (a/b) en %	7	1	1	2	1

Source : Etats statistiques et comptables de la société

Analyse et commentaire:

Le ratio des primes cédées est de 7% en 2017. Les années suivantes, ce ratio chute de façon brutale. Cette chute du ratio est motivée par la volonté vertueuse de NSIA Vie Assurances d'augmenter sa rétention sur des branches jugées rentables.

Tableau 10: Ratio du résultat de réassurance

ANNEES	2017	2018	2019	2020	2021
RESULTAT DE REASSURANCE					
(a)	-256	-50	-60	19	1
PRIMES CEDEES (b)	621	49	60	99	72
RATIO DU RESULTAT DE REASSURANCE (a/b) en %	-41	-102	-100	19	1

Source : *Etats statistiques et comptables de la société*

Analyse et commentaire:

Les ratios du résultat de réassurance sont structurellement négatifs et élevés en 2017, 2018 et 2019 et s'établissent respectivement à (-41%), (-102%), et (-100%). Ceci signifie que NSIA Vie Assurances Bénin a subi une perte sur les risques cédés en réassurance sur cette période. Cela est dû au cumul de petits sinistres dont les montants sont inférieurs à la rétention de la société. En 2020 et 2021, ces ratios sont positifs et s'élèvent respectivement à 19% et 1%. Ce résultat signifie que NSIA Vie Assurances a réalisé de bénéfices sur les risques cédés en réassurance. Ces bénéfices obtenus sont dûs à la réalisation de gros sinistres dont les montants sont largement supérieurs à la portée de la société. Cette situation traduit une ponction de la réassurance sur les bénéfices de la société.

1.2.4 Ratios d'analyse de l'activité financière et de la rentabilité

Tableau 11: Ratio des revenus nets

ANNEES	2017	2018	2019	2020	2021
REVENUS NETS (a)	-1174	-893	448	550	517
CHIFFRE D'AFFAIRES (b)	3627	4162	4241	5100	6372
RATIO DES REVENUS NETS (a/b) en %	-32	-21	11	11	8

Source : *Etats statistiques et comptables de la société*

Analyse et commentaire:

Les ratios de résultat net de l'exercice sur chiffre d'affaire sont négatifs en 2017 et 2018 et sont respectivement de -32% et -21%. Il y a eu donc des pertes pour chacun de ces exercices. A partir de 2019, les résultats nets sont positifs. En 2021, ce taux est de 8% et est inférieur à ceux de 2019 et 2020 qui sont constants et égaux à 11%. Ceci prouve que de bons résultats sont dégagés aux cours de ces trois derniers exercices.

Tableau 12: Ratio de placements

ANNEES	2017	2018	2019	2020
Produits financiers nets du marché	5 533	3 393	6 061	1 751
Nombre de Compagnies	14	15	14	13
Moyenne des produits financiers nets du marché	395	226	433	135
Produits financiers nets de NSIA Vie	505	625	649	806

Source : *Etats statistiques et comptables de la société, statistiques de la DNA du Bénin*

Analyse et commentaire:

Au regard des données de ce tableau, les moyennes des produits financiers nets de 2017 à 2020 sont respectivement de 395, 226, 433 et 135. Sur la même période, les produits financiers nets de NSIA Vie sont respectivement de 505, 625, 646 et 806. On remarque que les produits financiers nets de NSIA Vie sont supérieurs aux moyennes des produits financiers nets du marché de 2017 à 2020. A la lumière de ce tableau, nous pouvons dire que NSIA Vie Bénin a une bonne politique de placements.

Tableau 13: Ratio de liquidités

ANNEES	2017	2018	2019	2020	2021
LIQUITES (a)	517	301	612	9 00	843
FRAIS DE GESTION (b)	838	868	1 037	1 200	1 379
RATIO DE LIQUITES (a/b) en %	62	35	59	75	61

Source : *Etats statistiques et comptables de la société*

Analyse et commentaire:

L'observation de ce tableau permet de dire que le ratio de liquidités sur la période varie entre 20% et 80% de 2017 à 2021. Donc la situation de la trésorerie peut être considérée comme « normale ». Donc le niveau de trésorerie est suffisant mais pas excessif.

Tableau 14: Ratio de rentabilité des capitaux propres

ANNEE	2017	2018	2019	2020	2021
RESULTATS NETS (a)	-1174	-893	448	550	517
CAPITAUX PROPRES (b)	1420	246	1351	1799	2894
RATIO DE RENTABILITE DES CAPITAUX PROPRES (a/b) en %	-83	-363	33	31	18

Source : *Etats statistiques et comptables de la société*

Analyse et commentaire:

Ce tableau montre que les ratios de rentabilité des capitaux propres sont de (-83%) et (-363%) en 2017 et 2018. Ce qui signifie que les capitaux investis en 2017 et 2018 n'ont pas été rentables. Par contre, de 2019 jusqu'en 2021, ce ratio est positif et est en moyenne à 27%. Ce qui signifie les capitaux investis sur cette période ont généré des bénéfices et que le management est efficace pour générer des revenus et de la croissance avec les capitaux propres. Ceci est un bon signe pour attirer d'autres investisseurs.

1.2.5 Ratios d'analyse de la solvabilité et de couverture des engagements réglementés

Tableau 15: Ratio des engagements réglementés

ANNEES	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIFS ADMIS N (a)	11858	11772	15357	16922	19798
PASSIFS N (b)	12541	13154	14373	15636	17589
RATIO DES ENGAGEMENTS REGLEMENTES (a/b) en %	95	89	107	108	113

Source : *Etats statistiques et comptables de la société*

Analyse et commentaire:

A partir de ce tableau, on voit que les ratios des engagements réglementés sont respectivement de 95%, 89%, 107%, 108%, 113% de 2017 à 2021. Ainsi les engagements réglementés de NSIA Vie Assurances Bénin sur la période 2017 et 2018 ne sont pas couverts. Ce qui signifie la société ne pouvait pas assurer le règlement intégral de ces dettes essentielles en cas d'arrêt des opérations. De 2019 jusqu'à 2021, les engagements sont couverts. Ce prouve que la société peut, à n'importe quel moment de chacun de ces exercices, assurer le règlement intégral de ces dettes essentielles en cas d'arrêt des opérations.

Tableau 16: Ratio de marge de solvabilité

ANNEES	2017	2018	2019	2020	2021
MARGE DE SOLVABILITE DISPONIBLE (a)	218	-333	1767	2336	3407
MARGE DE SOLVABILITE MINIMUM (b)	567	612	682	724	740
RATIO DE SOVABILITE (a/b) en %	38	-54	259	323	460

Source : *Etats statistiques et comptables de la société*

Analyse et commentaire:

Sur la période d'étude, nous avons remarqué que la NSIA Vie Assurances Bénin présente un déficit de marge de solvabilité en 2017 de 38% et en 2018 de (-54%). Pendant ces deux exercices la société ne dispose pas de fonds propres suffisants pour soutenir son activité et faire face aux imprévus inhérents à l'opération d'assurance.

Ce déficit a été corrigé à partir de 2019 avec un taux de solvabilité supérieurs à 100%. Ce qui montre une bonne santé financière de la société en ce qui concerne les piliers de solvabilité. La société dispose alors de fonds propres suffisants pour soutenir son activité et faire face aux éventuels imprévus liés à l'opération des assurances.

L'analyse des ratios étant faite, passons à la vérification des hypothèses.

SECTION 2: VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS

Cette section sera consacrée à la validation des hypothèses et aux suggestions

2.1 VERIFICATION DES HYPOTHESES

➤ Vérification de la première hypothèse

En ce qui concerne la couverture des engagements règlementés et la solvabilité, on a constaté au cours de la période d'étude considérée que:

- de 2017 à 2018, les engagements règlementés de la société ne sont pas couverts et également il y a un déficit de solvabilité
- de 2019 à 2021, la période au cours de laquelle la mise en place du contrôle interne est effective à NSIA Vie Assurances, on a remarqué que les engagements règlementés sont couverts et le déficit de solvabilité est corrigé de façon considérable.

Ainsi l'hypothèse selon laquelle le contrôle interne améliore la solvabilité et la couverture des engagements règlementés de NSIA Vie Assurances est acceptée.

➤ **Vérification de la deuxième hypothèse**

Pour les autres ratios d'analyse financière, on a constaté sur la période considérée que:

- Pour le ratio de sinistralité, la sinistralité est bonne sur toute la période. Elle est généralement inférieure à 65% sur la période d'étude.
- Pour le ratio des revenus nets, on a remarqué de 2017 à 2018, ce ratio est négatif. Ce qui justifie que la société n'a pas fait de bénéfice pendant cette période. De 2019 à 2021, ce ratio devient positif et est en moyenne de 10%. Courant cette période, NSIA vie Assurances Bénin a pu réaliser de bénéfice.
- Pour le ratio des commissions, il est d'environ 4.8% sur toute la période considérée. Ceci dénote d'une bonne politique de développement des bureaux directs dans l'apport des affaires de la société et la faiblesse des intermédiaires (agents généraux et courtiers) dans la réalisation du chiffre d'affaire de NSIA Vie Assurances Bénin.
- Pour le ratio de rentabilité des capitaux propres, on a constaté que les capitaux investis en 2017 et 2018 n'ont pas été rentables. Par contre, de 2019 jusqu'en 2021, ce ratio est positif et est en moyenne de 27%. Ce qui signifie les capitaux investis sur cette période ont généré des bénéfices que le management est efficace pour générer des revenus et de la croissance avec les capitaux propres. Ceci est un bon signe pour attirer d'autres investisseurs.
- Le ratio de liquidités varie entre 20% et 80% de 2017 à 2021. Donc la situation de la trésorerie peut être considérée comme « normale ». Donc le niveau de trésorerie est suffisant mais pas excessif.
- Pour le ratio de croissance du chiffre d'affaires, ce ratio évolue d'année en année en moyenne de 16%. Ce qui signifie que NSIA Vie Assurances Bénin a mis en place une bonne politique commerciale qui lui permet de gagner de nouvelles affaires. Ça lui permet d'accroître sa part de marché.
- Pour le ratio de placements, on a constaté que les moyennes des produits financiers nets de 2017 à 2020 sont respectivement de 395, 226, 433 et 135. Sur la même période, les produits financiers nets de NSIA Vie Bénin sont respectivement de 505, 625, 646 et 806. On remarque que les produits financiers nets de NSIA Vie sont supérieurs aux moyennes des produits financiers nets du marché de 2017 à 2020. A

la lumière de ce tableau, nous pouvons dire que NSIA Vie Bénin a une bonne politique de placements.

- Pour le ratio des frais généraux, la portion de primes émises affectée à la couverture des frais de gestion est largement supérieure à la norme dans le secteur pour une maîtrise des charges qu'est de 15%. Ces taux ne sont pas favorables pour l'entreprise.
- L'analyse du ratio combiné et du ratio d'exploitation pour l'ensemble des exercices comptables retenus montre que les résultats affichés par cet indicateur sont favorables et se situent dans les normes car sensiblement inférieurs à 100%. Cela traduit que les recettes de l'activité parviennent à raisonnablement couvrir raisonnablement les charges y afférentes.

A la lumière de ce qui précède, l'hypothèse selon laquelle le contrôle interne améliore les autres ratios d'analyse financière de NSIA Vie Assurances Bénin est acceptée

2.2 SUGGESTIONS

- *Retirer la fonction de Contrôle de Gestion de la tutelle de la Direction Administrative et Financière et l'ériger en Cellule de la direction de Contrôle de Gestion indépendante ou la rattacher à la Direction Générale*

La présente recommandation s'inscrit dans la ligne du retrait du responsable en charge du Contrôle de Gestion de la tutelle du Chef Département Administratif et Financier (CDAF) car il manquera d'efficacité, d'autonomie et d'indépendance s'il doit être placé sous la tutelle d'un supérieur qu'est le CDAF qui détient déjà de larges pouvoirs sur la conduite des finances et la tenue de la comptabilité de la société, fonction très importante pour consigner et retracer en écritures comptables, toutes les opérations de nature à affecter les finances ou le patrimoine de la société.

Nous savons déjà combien la présence d'un Contrôleur de Gestion au sein d'une entité est importante pour vérifier si les directives des dirigeants sont correctement appliquées par les collaborateurs à tous les niveaux, analyser les écarts entre les objectifs fixés et les résultats constatés et suggérer à la Direction Générale les mesures correctives éventuellement nécessaires. Comment peut-il donc effectuer convenablement cette mission s'il ne peut rendre compte directement à la Direction Générale et se trouve contraint de passer par un supérieur hiérarchique intermédiaire ? Eriger ce service en Cellule de la direction de Contrôle de Gestion indépendante ou la rattacher directement à la Direction Générale permettra de résoudre ce dysfonctionnement.

➤ ***Créer et dynamiser la fonction de Risk Manager au sein de la compagnie***

L'organigramme de NSIA Vie Assurance Bénin n'a pas prévu un poste de Risk Manager au sein de la société. Le monde financier et économique est en constante évolution avec des innovations, de nouveaux impératifs d'adaptation à la réforme au nombre desquels se trouve notamment la fonction du Risk management. La tendance actuelle est d'avoir au sein des entités exposées à divers risques d'exploitation et d'activité, un responsable de gestion des risques au profil qualifié pour mettre l'entreprise à l'abri de pertes majeures. Nous trouvons très indispensable que les dirigeants de la société pensent à intégrer cette innovation dans leur structure organisationnelle.

➤ ***Suggestions sur la maîtrise des coûts techniques***

Les coûts techniques de NSIA Vie Assurances Bénin pour l'ensemble sont acceptables sur l'ensemble de la période d'observation des données statistiques et comptables. Toutefois, nous invitons les dirigeants à :

- ✓ poursuivre la veille dans la sélection des risques,
- ✓ veiller à la maîtrise permanente des frais généraux et de commission de la société,
- ✓ revoir le programme de réassurance de la société car de petits sinistres ont une fréquence élevée avec des sévérités moyennement moins élevées. Ce qui fait que les sinistres échouent plus dans la rétention de la société. Nous suggérons que les autorités revoir la part de la société dans le programme de réassurance de la captive ainsi dans le traité de réassurance.

➤ ***Suggestions sur le renforcement du contrôle interne***

La mise en place du contrôle interne à NSIA Vie Assurances Bénin a pris réellement corps à partir de 2019. Le contrôle interne est jeune dans la société et vu son effet sur les ratios utilisés depuis sa mise en place dans notre étude, nous suggérons que la direction générale le renforce davantage. Nous proposons à cet effet quelques pistes de renforcement:

- Être force de proposition, notamment en identifiant et en diffusant les « bonnes pratiques » ;
- Mettre en application les recommandations ou les observations des contrôleurs (contrôleur de gestion et auditeur interne).

CONCLUSION GENERALE

Les entreprises d'assurances évoluent dans un environnement qui se révèle de plus en plus complexe avec des contraintes et des menaces qui, de toutes natures, s'accumulent.

Ces contraintes et ces menaces peuvent gravement impacter les performances financières des entreprises d'assurances. A partir de ce moment, se conformer à toutes les obligations sans affecter son niveau de performance est devenu un enjeu majeur.

C'est pourquoi la mise en place d'un système de contrôle interne est devenue une nécessité pour les compagnies d'assurances.

Le problème principal de notre thème était travail consiste à analyser l'impact du contrôle interne peut avoir sur la performance financière des entreprises d'assurances.

A cet effet, l'objectif principal de notre travail est d'analyser l'impact du contrôle interne sur la performance financière de NSIA Vie Assurances Bénin.

Pour y arriver, nous avons décliné l'objectif principal en deux objectifs spécifiques dont l'un est d'apprécier l'impact du contrôle interne sur la solvabilité et la couverture des engagements règlementés et l'autre est d'apprécier l'impact du contrôle interne sur les ratios d'analyse financière de NSIA Vie Assurances Bénin.

Sur le plan pratique, nous avons effectué notre étude à la direction générale de NSIA Vie Assurances Bénin en adoptant une analyse par les ratios. Ce qui nous a permis de confirmer nos hypothèses de recherche. Il en résulte donc que :

- L'hypothèse selon laquelle le contrôle interne améliore la solvabilité et la couverture des engagements règlementés de NSIA Vie Assurances Bénin est acceptée ;
- L'hypothèse selon laquelle le contrôle interne améliore les autres ratios d'analyse financière de NSIA Vie Assurances Bénin est acceptée.

La mise en place d'un système de contrôle interne effectif au sein de NSIA Vie Assurances Bénin apporte aux dirigeants une réelle aide à la prise de décision, permettant d'agir sur tous les leviers d'amélioration des performances de l'entreprise et deviendra ainsi un véritable instrument de création de valeur à travers l'impact positif qu'il peut avoir sur sa solvabilité, la couverture des engagements règlementés et les autres ratios d'analyse financière.

Ainsi un contrôle interne bien organisé, influence positivement la performance financière ; dans le cas contraire, cette dernière en prend un coup.

Au terme de notre travail, nous avons fait des suggestions aux autorités. Au nombre de ces suggestions, il y a :

- **Retrait de la fonction de Contrôle de Gestion de la tutelle de la Direction Administrative et Financière et l'ériger en Cellule de la direction de Contrôle de Gestion indépendante ou la rattacher à la Direction Générale.**
- **La création et la dynamisation de la fonction de Risk Manager au sein de la compagnie**
- **Suggestions sur la maîtrise des coûts techniques**
- **Suggestions sur le renforcement du contrôle interne**

BIBLIOGRAPHIE

I-OUVRAGES GENERAUX ET SPECIALISES

MIKOL Alain, « le contrôle interne », 1ère édition Paris, 1998, 127p
Melchior Salgado. (2013). Analyse des fondamentaux de la performance et de sa valorisation.

Bocco, B. S. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. La Revue des Sciences de Gestion, (1), 117-124.

Croteau, A. M., RAYMOND, L & Bergeron, F. (2001). Comportements stratégiques, choix et gestion des systèmes d'information : Contribution à la performance. Systèmes d'information et management, 6(4).

OUTSEKI J. (2019) « L'influence des composantes du système de contrôle interne selon le cadre de référence COSO sur la performance de l'entreprise : une exploration théorique » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 635- 650.

OUASHIL M. & OUHADI S. (2019) « Le contrôle interne face à l'émergence de nouvelles formes des risques : cas de la fraude » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 805 –819.mandzila, e. e. w. (2004). la contribution du controle interne et de l'audit au gouvernement d'entreprise (doctoral dissertation, universite paris xii val de marne).

II- NOTES DE COURS

Appolinaire, AGBOGBA « Cours de contrôle de gestion » MPA 1^{ère} promotion 2020-2022
Emmanuel NOUKELA, «Cours d'audit interne» MPA 1^{ère} promotion 2020-2022.

Eugène KOUADIO, « Cours de Généralités et Bases Techniques avancées en Assurances » MPA 1^{ère} promotion 2020-2022

Fabrice H. ABLEGUE, « Cours de contrôle sur pièces et sur place » MPA 1^{ère} promotion 2020-2022

Fabrice H. ABLEGUE, « cours d'analyse et confection des états statistiques » MPA 1^{ère} promotion 2020-2022

Fransady KONDE, « Cours de comptabilité des Sociétés d'assurances » MPA 1^{ère} promotion 2020-2022

III- LEGISLATIONS ET REVUE PROFESSIONNELLE

Atlas Magazine, "l'actualité de l'assurance en Afrique et au Moyen-Orient, n°131, mai 2016;

Brochure FANAF, « Marché de l'assurance en Afrique », donnée 2010-2014 ;

Code des assurances des Etats membres de la CIMA, édition 2014 ;

Newsletter of International Association of Insurance Supervisors (IAIS), July 2016;

Principes de base, normes, orientations et méthodologie d'évaluation pour le secteur des assurances, publication de l'IAIS, octobre 2011 ;

Revue CMA édition 2020 produite annuellement par la Direction des Assurance du Bénin

IV-WEBOGRAPHIE

<http://blog-pfm.imf.org>

<http://www.Coso.com>

<http://www.Ey.Com>

<http://www.Google.com>

[http:// www.Ifaci.fr](http://www.Ifaci.fr)

ANNEXES

VUE SYNOPTIQUE 2017		Rappel Décembre 2017
		A
Chiffre d'affaires		3 627
Sinistres et Prestations		458
Rachats		634
	<i>Rachats / Prestations payées</i>	138%
	<i>Prestations payées / PM</i>	4%
Total provision mathématiques		11 333
Variation provisions mathématiques		1 905
	<i>PM / CA</i>	312%
<i>Participations aux excédents incorporés dans l'exercice</i>		-
Commissions		175
	<i>Commissions/PE</i>	5%
Frais généraux		838
	<i>Frais généraux/PE</i>	23%
Coût d'acquisition		1 013
	<i>Coût d'acquisition/PE</i>	28%
Résultat de réassurance		256
	<i>Résultat de réassurance/PE</i>	7%
Résultat technique d'exploitation		- 639
	<i>Résultat technique d'exploitation / PE</i>	-18%
	<i>Encaissement sur CA (Taux)</i>	89%
Produits financiers Nets		506
	<i>Pdts financiers nets / CA</i>	14%
Autres produits		23
Résultat d'exploitation		- 110
	<i>Résultat d'expl./CA</i>	-3%
Impact du compte de perte et profits (Y compris impôt)		- 1 064
Résultat net		- 1 174
	<i>Résultat net/CA</i>	-32%
Investissements d'exploitation		4
Montant des placements (y compris DAT)		13 210
Plus-value de cessions des placements nettes		23
Rendement des placements nets		529
	<i>Tx rendement = Rdt Placements / Mt des placements</i>	4%
	<i>Rdt Placements / PE</i>	15%

	<i>Rdt Placement / PM</i>	5%
Total engagements règlementés (ER)		12 541
Total actifs admis		11 858
	<i>Tx couverture des ER</i>	95%
Marge de solvabilité minimum		567
Marge de solvabilité disponible		218
	<i>Taux de marge de solvabilité</i>	38%
Trésorerie en cptes courants et caisse		517
Trésorerie en DAT		1 750
Solde de trésorerie		2 267
	<i>Solde de trésorerie / Total E R</i>	18%
Effectifs (fin de période)		14

VUE SYNOPTIQUE 2018/2019

	Rappel Décembre 2018	Atterrissage 2019	Réal Déc. 2019	Taux var. 2019/2018	Budget 2019	Taux var. Budg.Réal 2019/2019
	A	B	C	D= (C/A) -1	E	F= (C/E) -1
Chiffre d'affaires	4 162	4 331	4 241	2%	4 500	-6%
Sinistres et Prestations	2 366	1 893	1 933	-18%	1 062	82%
<i>Dont rachats</i>	1 896	1 413	1 362	-28%	722	89%
<i>Rachats / Prestations payées</i>	80%	75%	70%		68%	
<i>Prestations payées / PM</i>	19%	14%	14%		7%	
Total provision mathématique	12 243	13 670	13 474	10%	14 530	-7%
Variation provision mathématique	910	1 427	1 230	35%	2 339	-47%
<i>PM / CA</i>	294%	316%	318%		323%	
Provision globale de gestion	358	172,87	173		190	
Variation provision globale de gestion	358	185	185		17	
<i>PGG / CA</i>					4%	
Participations aux excédents incorporés dans l'exercice	-	-	-		-	
Commissions	167	168	166	-1%	180	-8%
<i>Commissions/PE</i>	4%	4%	4%		4%	
Frais généraux	868	986	1 037	19%	884	17%
<i>Frais généraux/PE</i>	21%	23%	24%		20%	
Frais généraux hors dotations aux amortissements	837	943	996			
Coût d'acquisition	1 035	1 154	1 203	16%	1 064	13%

	Coût d'acquisition/PE	25%	27%	28%	19%	24%	
Résultat de réassurance							
<i>Résultat de réassurance/PE</i>							
Résultat technique d'exploitation	-	50	60	60	60	34	75%
<i>Résultat technique d'exploitation / PE</i>		1%	1%	1%	1%	1%	
Résultat technique d'exploitation / PE		557	19	1	-100%	1	2%
<i>Encaissement sur CA (Taux)</i>		-13%	0%	0%		0%	
Produits financiers Nets		86%	100%	80%			
<i>Pdts financiers nets / CA</i>		624	645	649	4%	630	3%
Autres produits		15%	15%	15%	2%	14%	
Résultat d'exploitation		26	10	9	-65%	20	-53%
<i>Résultat d'expl./CA</i>		93	636	659	606%	651	1%
Impact du compte de perte et profits (Y compris impôt)		2%	15%	16%		14%	
Résultat net		-	303	211	-79%	201	5%
<i>Résultat net/CA</i>		893	333	448	150%	450	0%
Investissements d'exploitation		-21%	8%	11%		10%	
Montant des placements (y compris DAT)		76	27	37	-51%	51	-27%
Plus-value de cessions des placements nettes		13 924	17 102	17 044	22%	18 133	-6%
Rendement des placements nets		-	2	-		52	
<i>Tx rendement = Rdt Placements / Mt des placements</i>		239	643	649	68%	682	-5%
Rdt Placements / PE		3%	4%	4%		8%	
Rdt Placement / PM		9%	15%	15%		15%	
Total engagements réglementés (ER)		3%	5%	5%		5%	
Total actifs admis		13 154	14 455	14 373	9%	15 419	-7%
		11 772	14 618	15 357	30%	18 612	-17%

Tx couverture des ER		89%	101%	107%		
Marge de solvabilité minimum		612	692	682	11%	121%
Marge de solvabilité disponible		-	1 652	1 776	634%	2 344
Taux de marge de solvabilité		333	239%	260%		322%
Trésorerie en cptes courants et caisse		301	343	612	103%	298
Trésorerie en DAT		1 550	2 400	2 600	68%	1 550
Solde de trésorerie		1 851	2 743	3 212	74%	1 848
Solde de trésorerie / Total E R		14%	19%	22%		12%
Effectifs (fin de période)		14	17	18	29%	14
Capital social		1 000	3 000	3 000		3 000
Fonds propres hors résultat de l'exercice		246	1 351	1 351		1 916

VUE SYNOPTIQUE
2019/2020

	Rappel Décembre 2019	Atterrissage 2020	Réal Déc. 2020	Taux var. 2020/2019	Budget 2020	Taux var. Budg.Ré al 2020/2020
	A	B	C	D= (C/A) -1	E	F= (C/E) -1
Chiffre d'affaires	4 241	5 000	5 085	20%	5 000	2%
Sinistres et Prestations	1 933	3 074	3 125	62%	2 857	9%
Dont Décès survenus	277	532	493	78%	363	36%
Dont Capitaux et arrérages échus	274	1 107	1 062	288%	1 529	-31%
Dont rachats	1 362	1 435	1 570	15%	965	63%
<i>rachats partiels</i>	770	636	782	2%	575	36%
<i>rachats totaux</i>	591	798	787	33%	390	102%
<i>Rachats / Prestations payées</i>	70%	47%	50%		34%	
<i>Prestations payées / PM</i>	14%	21%	22%		20%	
Total provision mathématique	13 474	14 430	14 373	7%	14 507	-1%
Variation provision mathématique	1 230	956	899	-27%	1 034	-13%
<i>PM / CA</i>	318%	289%	283%		290%	
Provision globale de gestion	173	103	103		190	
Variation provision globale de gestion	- 185	- 70	- 69		17	
<i>PGG / CA</i>						
<i>Participations aux excédents incorporés dans l'exercice</i>	-	-	-		-	
Commissions	166	250	300	81%	237	26%
<i>Commissions/PE</i>	4%	5%	6%		5%	
Frais généraux	1 037	1 117	1 200	16%	1 063	13%
<i>Frais généraux/PE</i>	24%	22%	24%		21%	
Frais généraux hors dotations aux amortissements	997	1 062	1 147		1 002	
Coût d'acquisition	1 203	1 367	1 500	25%	1 300	15%
<i>Coût d'acquisition/PE</i>	28%	27%	29%		26%	
Résultat de réassurance	60	- 13	- 19	-132%	65	-129%
<i>Résultat de réassurance/PE</i>	1%	0%	0%		1%	

Résultat technique d'exploitation	1	- 315	- 350	-34282%	- 273	28%
Résultat technique d'exploitation / PE	0%	-6%	-7%		-5%	
Encaissement sur CA (Taux)	84%	100%	99%		100%	
Produits financiers Nets	649	800	806	24%	761	6%
Pdts financiers nets / CA	15%	16%	16%	4%	15%	
Autres produits	9	10	11	19%	10	10%
Résultat d'exploitation	659	495	466	-29%	498	-6%
Résultat d'expl./CA	16%	10%	9%		10%	
Impact du compte de pertes et profits	- 162	- 95	144		85	
Impôt sur le résultat	- 49	- 50	- 60	21%	- 50,00	19%
Résultat net	448	350	550	23%	533	3%
Résultat net/CA	11%	7%	11%		11%	
Investissements d'exploitation	39	132	119	202%	158	-25%
Montant des placements (y compris DAT)	17 044	19 473	19 104	12%	18 393	4%
Plus-value de cessions des placements nettes	2	- 139	- 203	-8566%	-	0%
Rendement des placements nets	649	800	806	24%	761	6%
Tx rendement = Rdt Placements / Mt des placements	4%	4%	4%		4%	
Rdt Placements / PE	15%	16%	16%		15%	
Rdt Placement / PM	5%	6%	6%		5%	
Total engagements règlementés (ER)	14 373	16 139	15 636	9%	15 423	1%
Total actifs admis	15 357	17 129	16 922	10%	16 098	5%
Tx couverture des ER	107%	106%	108%		104%	
Marge de solvabilité minimum	682	726	724	6%	735	-2%
Marge de solvabilité disponible	1 767	2 142	2 336	32%	2 325	0%
Taux de marge de solvabilité	259%	295%	323%		316%	
Trésorerie en cptes courants et caisse	612	800	1 453	137%	498	192%
Trésorerie en DAT	2 600	3 200	3 125	20%	3 200	-2%

VUE SYNOPTIQUE 2020/2021	Rappel Décembre 2020	Atterrissage 2021	Réal Déc. 2021	Taux var. 2021/2020	Budget 2021	Taux var. Budg.Réal 2021/2021
	A	B	C	D= (C/A) - 1	E	F= (C/E) -1
Chiffre d'affaires	5 085	6 013	6 373	25%	6 000	6%
Sinistres et Prestations	3 125	2 842	3 118	-0,22%	2 188	42%
Dont Décès survenus	493	425	369	-25%	367	1%
Dont Capitaux et arrérages échus	1 062	503	296	-72%	564	-47%
Dont rachats	1 570	1 914	2 453	56%	1 258	95%
<i>rachats partiels</i>	<i>782</i>	<i>1 412</i>	<i>1 820</i>	<i>133%</i>	<i>637</i>	<i>186%</i>
<i>rachats totaux</i>	<i>787</i>	<i>502</i>	<i>632</i>	<i>-20%</i>	<i>621</i>	<i>2%</i>
<i>Rachats / Prestations payées</i>	<i>50%</i>	<i>67%</i>	<i>79%</i>		<i>57%</i>	
<i>Prestations payées / PM</i>	<i>22%</i>	<i>17%</i>	<i>19%</i>		<i>13%</i>	
Total provision mathématique	14 373	16 719	16 701	16%	16 719	-0,11%
Variation provision mathématique	899	2 346	2 329	159%	2 290	1,70%
<i>PM / CA</i>	<i>283%</i>	<i>278%</i>	<i>262%</i>		<i>279%</i>	
Provision globale de gestion	103	110	110		190	
Variation provision globale de gestion	69	7	7		87	
<i>PGG / CA</i>	<i>2%</i>	<i>2%</i>	<i>2%</i>		<i>3%</i>	
<i>Participations aux excédents incorporés dans l'exercice</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>		<i>-</i>	
Commissions	300	276	297	-1%	300	-1%
<i>Commissions/PE</i>	<i>6%</i>	<i>5%</i>	<i>5%</i>		<i>5%</i>	
Frais généraux	1 200	1 264	1 379	15%	1 209	14%
<i>Frais généraux/PE</i>	<i>24%</i>	<i>21%</i>	<i>22%</i>		<i>20%</i>	
Frais généraux hors dotations aux amortissements	1 147	1 206	1 320		1 125	

Coût d'acquisition	1 500	1 540	1 676	12%	1 509	11%
Coût d'acquisition/PE	29%	26%	26%		25%	
Résultat de réassurance	- 19	- 18	- 1	-97%	53	-101%
Résultat de réassurance/PE	0%	0%	0%		1%	
Résultat technique d'exploitation	- 350	- 704	- 756	116%	- 127	496%
Résultat technique d'exploitation / PE	-7%	-12%	-12%		-2%	
Encaissement sur CA (Taux)	99%	100%	95%		98%	
Produits financiers Nets	806	980	1 042	29%	994	5%
Pdts financiers nets / CA	16%	16%	16%	3%	17%	
Autres produits	11	11	13	18%	10	29%
Résultat d'exploitation	466	287	299	-36%	877	-66%
Résultat d'expl./CA	9%	5%	5%		15%	
Impact du compte de pertes et profits	144	400	293		- 56	
Impôt sur le résultat	- 60	- 70	- 75	26%	- 70	7%
Résultat net	550	617	517	-6%	751	-31%
Résultat net/CA	11%	10%	8%		13%	
Investissements d'exploitation	119	146	94	-21%	152	-38%
Montant des placements (y compris DAT)	19 104	20 953	20 459	7%	23 980	-15%
Plus-value de cessions des placements nettes	- 203	- 327	- 495	143%	- 100	395%
Rendement des placements nets	806	980	1 042	29%	994	5%
Tx rendement = Rdt Placements / Mt des placements	4%	5%	5%		5%	
Rdt Placements / PE	16%	16%	16%		17%	
Rdt Placement / PM	6%	6%	6%		6%	
Total engagements règlementés (ER)	15 636	17 919	17 589	12%	17 585	0%

Total actifs admis	16 922	20 392	19 798	17%	22 160	-11%
<i>Tx couverture des ER</i>	108%	114%	113%		126%	
Marge de solvabilité minimum	724	840	840	16%	844	-1%
Marge de solvabilité disponible	2 336	3 506	3 407	46%	4 550	-25%
<i>Taux de marge de solvabilité</i>	323%	417%	406%		539%	
Trésorerie en cptes courants et caisse	1 453	1 025	843	-42%	826	2%
Trésorerie en DAT	3 125	4 645	4 757	52%	4 400	8%
Solde de trésorerie	4 578	5 670	5 601	22%	5 226	7%
<i>Solde de trésorerie / Total E R</i>	29%	32%	32%		30%	
Effectifs (fin de période)	21	24	23	10%	25	-8%
Capital social	3 000	3 000	3 000		5 000	
Fonds propres y compris résultat de l'exercice	2 349	3 511	3 412		4 900	

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
RESUME	v
ABSTRACT.....	vi
SOMMAIRE.....	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE: PRESENTATION DE NSIA VIE ASSURANCES BENIN ET GENERALITES SUR LE CONTROLE INTERNE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE	7
CHAPITRE I : PRESENTATION DE NSIA VIE ASSURANCES	8
SECTION 1 : HISTORIQUE DE NSIA VIE ASSURANCES	8
1.1 EVOLUTION DE L'ASSURANCE EN AFRIQUE.	8
1.2 De la création de NSIA Vie Assurances Bénin jusqu'à nos jours.	9
1.3 Missions.....	9
Section 2 : Structure organisationnelle.....	10
2.1 Organisation interne et fonctionnement	10
2.1.1 Le Conseil d'Administration (CA).....	10
2.1.2 La Direction Générale.....	10
2.1.3 La Direction Technique et Système Informatique	11
2.1.4 La Direction du Développement Commercial	12
2.1.5 Le Département Administratif, Finances et Comptabilité	12
2.2 Organigramme de NSIA Vie Assurances.....	13
CHAPITRE 2 : GENERALITES SUR LE CONTROLE INTERNE ET LA PERFORMANCE FINANCIERE.....	14
Section 1 : Généralités sur le contrôle interne	14
1.1 Définition et référentiels du contrôle interne	14
1.1.1 Définition du contrôle interne.	14
1.1.2 Quelques référentiels du contrôle interne	16
1.2 Les objectifs et les composantes du contrôle interne	17

1.2.1 Les objectifs du contrôle interne	17
1.2.2 Les composantes du contrôle interne.....	19
1.3 Les différents types et les limites de contrôle interne.....	21
1.3.1 Les différents types de contrôle interne	21
1.3.2 Les limites du contrôle interne	22
Section 2 : La notion de performance financière.....	24
2.1 Définition.....	24
2.2 LES INDICATEURS DE PERFORMANCE FINANCIERE.....	25
2.2.1 Ratios d'analyse de l'effort de vente des produits d'assurances et de conquête de marché	25
2.2.2 Ratios d'analyse des coûts techniques d'une compagnie Vie.....	26
2.2.3 Analyse de l'incidence de la réassurance.....	28
2.2.4 Ratios d'analyse de l'activité financière et de la rentabilité	29
2.2.4 Ratios d'analyse de la solvabilité et de couverture des engagements règlementés	31
DEUXIEME PARTIE: IMPACT DE LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE CONTROLE INTERNE SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DE NSIA VIE ASSURANCES BENIN.	35
CHAPITRE I : ELABORATION D'UN MODELE DE CONTROLE INTERNE	36
Section 1 : La communication et la formation du personnel.....	36
1.1 La communication sur le contrôle interne.....	36
1.3 La formation du personnel.....	37
Section 2 : Introduction de manuels de procédures sur l'ensemble des activités NSIA Vie Assurances Bénin	37
2.1 Définition des risques opérationnels	38
2.2 Une organisation interne adaptée	38
2.2.1 La définition d'un organigramme.....	38
2.2.2 Définition des postes, pouvoirs et responsabilités	39
2.2.3 Le descriptif des processus opérationnels	39
2.2.3 Un système de preuve et de recoupement	39
Section 3 : Le contrôle sur les risques techniques	40
3.1 Le contrôle de la production	40
3.1.1 La souscription	40
3.1.2 La production	41
3.2 Le contrôle de la sinistralité	41

3.3 Le contrôle de la politique de réassurance	42
3.4 Le contrôle du système informatique	43
CHAPITRE 2 : IMPACT DE LA MISE EN PLACE DU CONTROLE INTERNE SUR LA PERFORMANCE FINANCIERE DE NSIA VIE ASSURANCES BENIN	44
Section 1: L'analyse financière de NSIA Vie Assurances Bénin	45
1.1 La contribution du contrôle interne aux résultats quotidiens de NSIA Vie Assurances Bénin.	45
1.2 Analyse des indicateurs de performance financière NSIA Vie Assurances Bénin	49
1.2.1 Ratios d'analyse de l'effort de vente des produits d'assurances et de conquête de marché	49
1.2.2 Ratios d'analyse des coûts techniques d'une compagnie Vie.....	50
1.2.3 Analyse de l'incidence de la réassurance.....	52
1.2.4 Ratios d'analyse de l'activité financière et de la rentabilité	53
1.2.5 Ratios d'analyse de la solvabilité et de couverture des engagements règlementés	55
Section 2: Vérification des hypothèses et suggestions.....	56
2.1 Vérification des hypothèses.....	56
2.2 Suggestions	58
CONCLUSION GENERALE	60
BIBLIOGRAPHIE.....	63
ANNEXES	65
TABLE DES MATIERES.....	76