

CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES

(CIMA)

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES

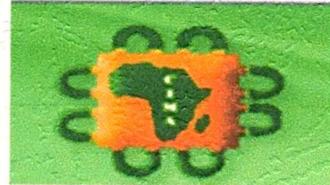
(IIA)

BP: 1575- Tel : (00237) 22.20.71.52 – Fax: (00237) 22.20.71.51

E-mail: iaa@iicameroun.com

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

Yaoundé / CAMEROUN



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

THEME :

**MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE CONTROLE
INTERNE ET IMPACT SUR LA SOLVABILITE DES
COMPAGNIES D'ASSURANCES :**

CAS DE LA CAREN

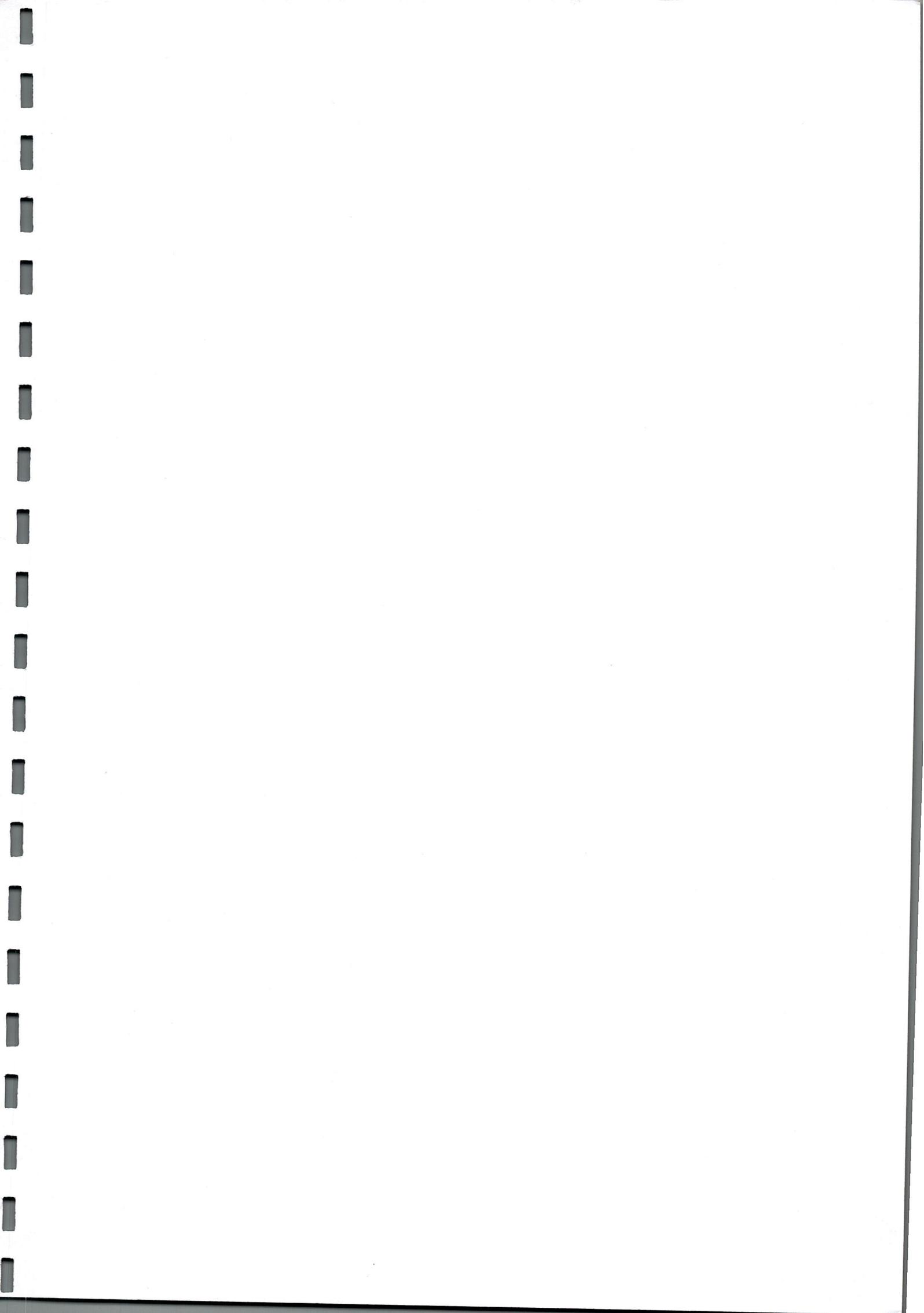
**PRESENTE ET SOUTENU
PAR :**

**M. YACOUBA KADER
Etudiant en DESS-A**

**SOUS LA DIRECTION
DE:**

**M. OUMAROU LAWALI
Chef de Département Technique et
Commercial à la CAREN, DESS-A,
13^{ème} Promotion de l'IIA**

20^{ème} promotion 2010-2012



DEDICACE

Je dédie ce mémoire à mon défunt père **YACOUBA HASSANE**, qui de son vivant m'a toujours soutenu dans mes études et dont je suis fier

A ma mère **SEVERINE AVOCE** je te remercie pour tout car tu as toujours été à mes cotés.

A mes **FRERES** et ma **SOEUR** sur qui je peux toujours compter.

A mon oncle **IBRAHIM HASSANE** pour son soutien

A mon oncle **BOUBACAR ILLIASSOU** pour son soutien

A ma tante **SOUROU AVOCE** merci pour ton soutien et tes conseils

REMERCIEMENTS

Je remercie la **Direction Générale** de la **CAREN** qui a bien voulu accepter de m'accueillir au sein de la compagnie pour mon stage de fin de formation, et qui a créé les conditions pour que mon séjour à la CAREN soit des plus agréables.

Aux **Enseignants** et à l'**Administration de l'IIA** qui contribuent à la formation des cadres d'assurances dans l'espace CIMA.

A mon Directeur de mémoire Monsieur **OUMAROU LAWALI** chef de Département Technique et Commercial de la CAREN pour sa disponibilité et sa sympathie.

A l'ensemble du **Personnel de la CAREN** pour son accueil chaleureux

A la **Direction Nationale des Assurances du Niger**

A tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réussite de ma formation

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACC CORP : Accidents Corporels

AMF : Autorité des Marchés Financiers

AU/DCG : Acte Uniforme relatif au Droit Commercial Général

AU/DSC : Acte Uniforme relatif au Droit des Sociétés Commerciales

CAREN : Compagnie d'Assurances et de Réassurances du Niger

CEG : Compte d'Exploitation Générale

CIMA : Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

CRCA: Commission Régionale de Contrôle des Assurances

DPSGRH : Département du Patrimoine, des Services Généraux et des Ressources Humaines

FANAF : Fédération des Sociétés d'Assurances de droit National Africain

IARD : Incendie, Accidents, Risques Divers

IARDT : Incendie, Accidents, Risques Divers et Transports

IIA: Institute of Internal Auditors

OHADA: Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique

PFA : Préservatrice Foncière d'assurance

PAP : Provision pour Annulation de Primes

PREC : Provision pour Risques en Cours

PSAP : Provision pour Sinistre à Payer

RC : Responsabilité Civile

USA : Etats-Unis d'Amérique

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 sur l'évolution du chiffre d'affaires par branche au cours des trois derniers exercices

Tableau 2 sur l'évolution des sinistres payés nets de recours

Tableau 3 sur l'organigramme de la CAREN

Tableau 4 sur les principaux indicateurs au cours des trois derniers exercices

Résumé

La mise en place d'un dispositif de contrôle interne au sein de la CAREN et son impact sur la solvabilité de l'entreprise nous a permis de constater toute l'étendue du concept de contrôle interne et le rôle qu'il peut jouer au sein d'une entreprise.

En effet, il a fallu dans un premier temps essayé de définir cette notion qu'est le contrôle interne, mais aussi de déterminer concrètement ses principaux contours à savoir : ses objectifs et ses composantes.

Une fois cette tâche définie, il nous a paru important de présenter la structure dans laquelle ce dispositif est sur le point d'être mis en place. Il s'est agi de relever les cadres aussi bien institutionnel que fonctionnel dans lesquels évolue la CAREN, sans oublier de mettre en relief les résultats auxquels cette compagnie est parvenue au cours de ces trois dernières années.

Par ailleurs, nous avons constaté qu'en termes de procédures de contrôle interne au sein de la CAREN, il existe un département chargé de contrôle de gestion et plus récemment la création d'un service d'audit interne. Cela est pour ainsi dire encourageant pour la mise en place d'un véritable dispositif de contrôle interne.

Néanmoins le processus mérite d'être approfondi. C'est pourquoi nous avons préconisé un certain nombre de mesures à prendre pour la réussite de ce projet.

Entre autres mesures nous avons tenu à mettre en exergue l'implication du personnel dans le projet car il y va de l'intérêt de l'entreprise et de la réussite du projet.

Nous avons également insisté sur la mise en place des procédures écrites internes par rapport aux tâches opérationnelles. Toujours dans la continuité de la mise en place du processus de contrôle interne nous préconisons le contrôle sur certains risques techniques comme la production, la sinistralité, l'informatique et la réassurance qui à notre avis sont des points très sensibles dans le fonctionnement de la CAREN.

Enfin nous évoquons l'impact de la mise place du dispositif de contrôle interne sur la solvabilité de l'entreprise. Cet impact nous l'avons situé sur l'exigence des règles prudentielles mais aussi sur les éléments de solvabilité. Le contrôle interne peut donc contribuer à améliorer la solvabilité d'une compagnie d'assurance et à la rendre plus performante

Abstract

The establishment of a system of internal control within the CAREN and its impact on the solvency of the company, we found the whole extent of the concept of internal control and the role it can play within a company.

Indeed, he had a first tried to define this notion what internal controls, but also to determine its main outlines concrete i.e. its objectives and components.

Once this task set, we felt it important to present the structure in which the device is about to be implemented. He is to meet institutional frameworks as well as functional changes in which the CAREN, do not forget to highlight the results that the company has achieved over the last three years.

In addition we have seen in terms of internal control procedures within the CAREN, there is a department in charge of management control and more recently the creation of the internal audit department. This is so encouraging to say the establishment of genuine internal control.

Nevertheless, the process needs to be thorough. That is why we have advocated a certain number of steps to be success of this project.

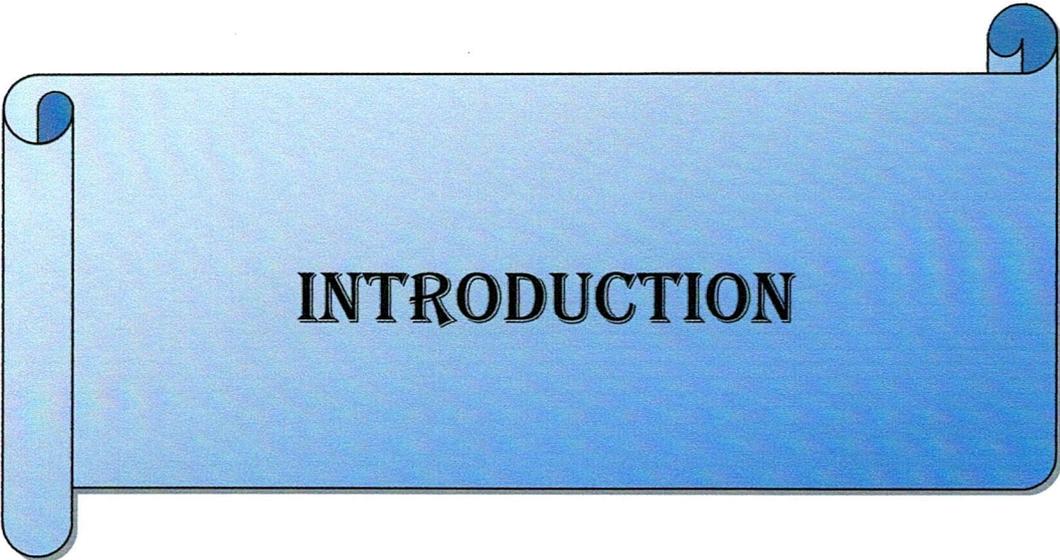
Among other things we wanted to highlight the involvement of staff in the project because is in the interest of the company and the project success.

We also insisted on the establishment of written procedures with respect to internal operational tasks. Always in line the premise in place of the internal control process we advocated the control of certain technical risks such as production, claims, information and reinsurance that we think are very sensitive points in the operation of the CAREN.

Finally we discuss the impact of the setting up of internal control over the solvency of the company. This impact we located on the prudential requirement but also the elements of creditworthiness. Internal control can help to improve creditworthiness dune insurance company and it more efficient.

Sommaire

	<u>PAGES</u>
Introduction	1
<u>PREMIERE PARTIE</u> : APPROCHE GENERALE SUR LE CONTROLE INTERNE ET PRESENTATION DE LA CAREN.....	6
<u>CHAPITRE I</u> : APPROCHE GENERALE SUR LE CONTROLE INTERNE.....	7
Section 1 : Définition du concept de contrôle interne	7
Section 2 : Objectifs du contrôle interne.....	9
Section 3 : composantes du contrôle interne.....	11
<u>CHAPITRE II</u> : PRESENTATION DE LA CAREN.....	16
Section 1 : Historique de la CAREN.....	16
Section 2 : Le cadre institutionnel.....	21
Section 3 : Cadre fonctionnel de la CAREN.....	23
Section 4 : Les différents ratios prudentiels de la CAREN.....	29
<u>Deuxième partie</u> : ELABORATION D'UN MODELE DE DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE AU SEIN DE LA CAREN ET SON IMPACT SUR LA SOLVABILITE DE LA COMPAGNIE.....	35
<u>CHAPITRE I</u> : ELABORATION D'UN MODELE DE CONTROLE INTERNE.....	36
Section 1 : La communication sur le contrôle interne et la formation du personnel.....	36
Section 2 : L'introduction des procédures écrites sur l'ensemble des activités de la CAREN.....	38
Section 3 : Le contrôle sur les risques techniques.....	40
<u>Chapitre II</u> : IMPACT DU CONTROLE INTERNE SUR LA SOLVABILITE DE LA CAREN.....	44
Section 1 : L'exigence des règles prudentielles.....	44
Section 2 : Impact du contrôle interne sur les éléments de solvabilité	47
<u>CONCLUSION</u>.....	50
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>.....	53
<u>TABLE DES MATIERES</u>.....	55

A blue scroll graphic with a black outline, featuring a vertical strip on the left side and a small curled-up end on the right. The word "INTRODUCTION" is written in a black, serif font in the center of the scroll.

INTRODUCTION

Dans un environnement économique marqué par des scandales à répétition au cours de la décennie précédente, les organisations et les entreprises sont en quête de l'amélioration de leur performance et de leur crédibilité.

Ces différents scandales ont fini par engendrer l'effondrement du système financier mondial, avec à la clé la faillite de grands groupes mondiaux (ENRON, PARMALAT, VIVENDI...).

Le fonctionnement, la gestion, bref le management des entreprises est mis à mal aussi bien dans l'environnement externe qu'interne.

Ce constat peu reluisant met en relief la problématique de la gouvernance d'entreprise. 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 contrôlée »¹. 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.

C'est dans ce cadre que les législateurs et régulateurs en Europe et aux Etats-Unis d'Amérique (USA) 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 SARBANES OXLEY** et en France **LA LOI DE SECURITE FINANCIERE**.

La première loi fut votée en 2002. Elle impose à toutes les entreprises cotées aux USA de présenter à la commission des opérations de bourse des comptes certifiés personnellement par leurs dirigeants et qui doivent en assurer la responsabilité pénale. Elle exige également l'utilisation d'un comité d'audit avec ses propres devoirs et responsabilités. La seconde loi fut adoptée en France en août 2003 et repose comme la loi SARBANES OXLEY essentiellement sur la responsabilité accrue des dirigeants, un renforcement du contrôle interne, et une réduction des sources de conflits d'intérêt.

¹ Définition wikipédia

En Afrique les secteurs de la banque et des assurances connaissent aussi des dépôts de bilan et des retraits d'agréments. La crise financière a également touché l'économie des pays africains même si c'est dans une moindre mesure.

C'est pourquoi les autorités de tutelle dans l'espace de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA) ont fait de la bonne gouvernance, précisément du contrôle interne une structure obligatoire au sein des entreprises d'assurances.

En effet le secteur des assurances est caractérisé par ce qu'on appelle l'inversion du cycle de production : l'assureur vend un produit dont il ne connaît pas le prix de revient puisqu'il ne peut déterminer à l'avance l'existence et le montant des sinistres à venir. La cotisation doit néanmoins être perçue d'avance et non à terme échu parce que l'assureur doit percevoir le prix du risque dès que l'assuré s'y trouve exposé, le sinistre n'étant que sa réalisation.

L'activité de l'assureur est donc potentiellement porteuse de grands risques. Et la maîtrise de ces risques devient un objectif essentiel mis en exergue par les acteurs de la profession.

En raison de la particularité du secteur des assurances et de l'objectif de sécurité pour les assurés et bénéficiaires des contrats d'assurances, les autorités de tutelle exercent un contrôle prudentiel sur les compagnies d'assurances². Ce contrôle se fait sur pièces et sur place. En plus les autorités de tutelle vont imposer aux sociétés d'assurances la mise en place d'un système de contrôle interne, dont elles précisent les objectifs.

Cette exigence ressort dans le règlement n°0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009 modifiant et complétant le code des assurances des Etats membres de la CIMA. L'article 331-15 de ce règlement dispose : « Toute entreprise d'un Etat membre mentionnée à l'article 300 du code des assurances est tenue de mettre en place un dispositif permanent de contrôle interne adapté à la nature, à l'importance et à la complexité de ses activités » .

Qu'est ce que le contrôle interne ? Que recouvre la notion de contrôle interne ?

Il faut dire que le concept de contrôle interne a donné lieu à plusieurs définitions. Nous retiendrons celle donné par l'ordre des experts comptables français de 1977 qui dit que le contrôle interne est : « l'ensemble de sécurités contribuant à la maîtrise de

² Code des assurances, édition 2009: article 300

l'entreprise. Il a pour but d'un coté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, d'assurer l'application des instructions de la direction et favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci ».

Cependant, le système de contrôle interne ne doit pas être confondu avec l'audit interne. Ce dernier a pour mission d'améliorer le dispositif de contrôle interne en termes d'efficacité et d'efficience. A ce titre il fait partie intégrante du contrôle interne. L'Institute of Internal Auditors (IIA) en donne la définition suivante : « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations. Il lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer la valeur ajoutée. Il aide une organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systémique et méthodologique ses processus de management des risques, de contrôle et gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ». L'audit interne quant à lui diffère de l'audit externe : l'objet de l'audit externe est un système d'information financière, l'auditeur externe atteste généralement dans le cadre d'une mission contractuelle, la régularité et la sincérité des informations financières et comptables pour le compte de ses mandants (conseil d'administration, actionnaires).

Conçu dès le début comme un simple mécanisme organisationnel qui visait à protéger le patrimoine de l'entreprise en limitant les risques d'erreurs et de fraudes comptables, le contrôle interne a considérablement évolué pour devenir un véritable outil de management.

De nos jours le contrôle interne constitue un enjeu majeur appelé à évoluer et à se renforcer au sein des entreprises d'assurances. D'ou notre intérêt pour le thème suivant : « Mise en place d'un dispositif de contrôle interne et impact sur la solvabilité des compagnies d'assurances : cas de la CAREN ».

La mise en place du dispositif de contrôle interne est donc devenue une nécessité pour toute société d'assurance.

De ce fait, il est important, voir judicieux de relever l'impact que pourrait avoir cette mise en place au sein d'une société d'assurance. Dans le cadre de notre thème il sera

plus question de l'impact que pourrait avoir le contrôle interne sur la solvabilité des sociétés d'assurances.

La solvabilité d'une société d'assurance correspond à son aptitude à faire face à ses engagements. Elle se situe au cœur de la régulation du secteur des assurances et vise à garantir la sécurité des contrats d'assurance. C'est dire combien il est important pour une entreprise d'assurance de relever le défi de la solvabilité.

Au regard de tout ce qui précède, le thème « Mise en place d'un dispositif de contrôle interne et impact sur la solvabilité des compagnies d'assurances : cas de la CAREN » sera subdivisé en deux parties.

Dans la première partie nous verrons l'approche générale sur le dispositif de contrôle interne et la présentation de la CAREN.

Et dans la deuxième partie nous essayerons d'élaborer un modèle de dispositif de contrôle interne au sein de la CAREN et d'indiquer son impact sur la solvabilité de cette compagnie



**PREMIÈRE PARTIE : APPROCHE GENERALE
SUR LE CONTROLE INTERNE ET
PRESENTATION DE LA CAREN**

Chapitre I : APPROCHE GENERALE SUR LE CONTROLE INTERNE

Dans ce chapitre nous allons tout d'abord définir le concept de contrôle interne (section 1), ensuite nous évoquerons les objectifs du contrôle interne (section 2), et enfin ses composantes (section 3).

Section 1 : Définition du concept de contrôle interne

Les bases du contrôle interne sont nées du besoin pour les entités, organisations et entreprises de prévenir les risques d'erreurs et de fraudes. La préoccupation première était de garantir la fiabilité des informations financières et comptables.

Par la suite, le contrôle interne a eu une dimension globale, en ce sens qu'il permet aux entreprises d'améliorer la maîtrise de leurs activités et du fonctionnement de leurs organisations. Le contrôle interne est pour ainsi dire un concept évolutif et qui fait l'objet de plusieurs approches conceptuelles³. En effet il existe plusieurs référentiels pour la structuration d'un dispositif de contrôle interne et dont les trois principaux sont :

- Le modèle américain ou Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
- Le modèle britannique ou « TURNBULL GUIDANCE »
- Le cadre de référence défini par le groupe de PLACE créé par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) en France.

Paragraphe 1 : Le modèle américain : le COSO

Le COSO a défini 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 ». Selon le COSO les concepts clés du contrôle interne sont :

- Le contrôle interne est un processus. C'est un moyen d'arriver à ses fins, pas une fin en soi.

³ Erwan MUSY, thèse : Le contrôle interne dans les organismes d'assurance, rôle, enjeux, et perspectives d'évolution.

- Le contrôle interne est mis en œuvre par des personnes : ce n'est pas seulement un recueil de procédures et de documents mais il implique la participation de personnes à chaque niveau de l'organisation.
- Le management et le conseil d'administration ne peuvent attendre du contrôle interne qu'une assurance raisonnable et non une assurance absolue.
- Le contrôle interne est axé sur l'atteinte des objectifs dans une ou plusieurs catégories distinctes mais susceptibles de se recouper.

Paragraphe 2 : le modèle britannique : le TURNBULL GUIDANCE

Le TURNBULL GUIDANCE à la différence du modèle américain COSO est plutôt un guide synthétique sur le contrôle interne et qui a pour objectif de :

- Montrer une saine pratique professionnelle dans laquelle le contrôle interne est intégré dans les processus par lesquelles la société poursuit ses objectifs.
- Rester applicable dans un environnement professionnel en mutation constante.
- Permettre à chaque société de le mettre en œuvre d'une façon qui tienne compte de sa situation et de ses spécificités particulières.

En plus le 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 à savoir :

- 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 du bénéfice attendu dans le cadre de la gestion des risques.

Le TURNBULL GUIDANCE, même s'il est moins directif que le COSO, va dans le sens voulu par celui-ci en termes de principes et d'objectifs.

Paragraphe 3 : le modèle français : Le cadre de référence de l'AMF

Le groupe de PLACE a opté pour une approche qui concilie d'une part les bonnes pratiques à l'étranger et les autres référentiels existants (COSO, TURNBULL GUIDANCE) et d'autre part les réglementations françaises et européennes et leurs évolutions, mais aussi les rapports sur la gouvernance d'entreprise.

Ainsi le cadre de référence comprend essentiellement :

- Les principes généraux portant sur l'ensemble des processus de contrôle interne de l'entreprise.
- Un guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière.

Enfin, il faut retenir que le cadre de référence est fondé sur les mêmes principes que le COSO et le TURNBULL GUIDANCE.

Section 2 : Les objectifs du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage des différentes activités de l'entreprise. Il contribue à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixé l'entreprise. Cette contribution est mise en évidence à travers les objectifs fondamentaux du contrôle interne⁴.

Paragraphe 1 : La fiabilité des informations financières

La fiabilité d'une information financière a pour objectif de montrer que les informations diffusées par l'entreprise sont le reflet exact de la réalité. Cette fiabilité ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'entreprise réalise. La qualité de ce dispositif de contrôle peut être recherchée au moyen :

- D'une séparation des tâches qui permet de bien 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 permettant de s'assurer que les opérations sont effectuées conformément aux instructions générales et spécifiques et qu'elles sont

⁴ Travaux du groupe de Place, Le dispositif de contrôle interne : cadre de référence

comptabilisées de manière à produire une information financière conforme aux principes comptables généralement admis.

Paragraphe 2 : La sauvegarde des actifs

L'entreprise qui veut pérenniser ses activités se doit d'assurer la sauvegarde de ses actifs. Par actifs il faut entendre non seulement les actifs corporels mais aussi les actifs incorporels (savoir faire, l'image ou la réputation). Ces actifs doivent être protégés contre les risques de fraude, de vol, d'erreurs ou d'inefficacité.

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

Paragraphe 3 : La conformité aux lois et règlements

Il s'agit des lois et règlements auxquels la société est soumise. Les lois et les règlements en vigueur fixent des normes de comportement que la société intègre à ses objectifs de conformité.

En raison du grand nombre de domaines existants (Droit des sociétés, Droit commercial, environnement social etc.), il est nécessaire que l'entreprise dispose d'une organisation lui permettant de :

- maîtriser les diverses règles qui lui sont applicables
- être en mesure d'avoir en temps utile des modifications qui leurs sont apportées
- transcrire ces règles dans des procédures internes
- informer et former les collaborateurs sur les règles qui les concernent.

Paragraphe 4 : L'application des instructions de la direction générale

Les instructions et orientations de la direction générale permettent aux collaborateurs de comprendre ce qui est attendu d'eux et de maîtriser l'étendue de leur champ d'action.

Ces instructions et orientations doivent être communiquées aux collaborateurs concernés en fonction des objectifs assignés à chacun d'entre eux, afin de fournir les orientations sur la façon dont les activités devraient être menées. Les instructions et

orientations doivent être établies en fonction des objectifs poursuivis par la société et des risques encourus.

Paragraphe 4: L'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources

Le processus de contrôle interne permet d'identifier des insuffisances dans l'organisation et dans l'exécution des différentes activités de l'entreprise. Ainsi l'analyse du processus met en évidence des tâches non effectuées, des activités effectuées par des personnes ne disposant pas de la compétence ou des informations nécessaires à l'accomplissement correct de ces tâches. Ces constatations peuvent ainsi permettre de rendre plus efficaces les opérations de l'entreprise.

Section 3 : Les composantes du contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne renferme des composantes étroitement liées. Leur coordination peut être faite selon la taille ou les activités de l'entreprise. Ces composantes créent un cadre au sein duquel il sera décrit et analysé le contrôle interne mis en place dans une organisation.

Paragraphe 1 : L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est d'une importance capitale pour la culture de l'entreprise, en ce sens qu'il permet au personnel d'être imprégné sur la nécessité du contrôle interne.

Il constitue la base de tous les autres éléments du contrôle interne parce qu'il nécessite la discipline et l'organisation.

Plusieurs facteurs ont un impact sur l'environnement de contrôle. Il s'agit notamment de :

- L'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel. Il ne s'agit pas simplement du respect des lois, mais également de l'image et de la réputation de l'entreprise vis à vis du public.
- La vision des dirigeants et le style de management qui ont une incidence sur la conduite des affaires de l'entreprise et sur le niveau de risques acceptés.

- La politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation. Cette politique vise à encourager les individus et les équipes à prendre des initiatives pour aborder et résoudre les problèmes.
- Enfin, il y a l'intérêt que manifeste le conseil d'administration à indiquer clairement les objectifs. Cela va dans le sens de la compétence des dirigeants et leurs collaborateurs, ainsi que d'un besoin de performance de l'entreprise.

Paragraphe 2 : L'évaluation des risques

Les risques auxquels toute entreprise fait face sont d'ordre interne mais aussi d'ordre externe. Ces risques peuvent mettre en cause la qualité de ses produits et ses services, sa compétitivité, sa situation financière, son image de marque, bref sa survie.

Il convient alors d'évaluer l'importance du risque selon qu'il soit élevé, moyen ou faible. Il serait aussi important d'évaluer la probabilité ou la fréquence de survenance du risque et voir si celle-ci est faible ou conséquente, pour savoir si l'évaluation nécessite une analyse approfondie ou non, sans oublier de prendre le facteur importance du risque lors de l'analyse.

Paragraphe 3 : Les activités de contrôle

Les activités de contrôle correspondent à l'ensemble des politiques et des procédures mises en place pour maîtriser les risques et réaliser les objectifs de l'organisation.

Pour être efficaces, les activités de contrôle doivent être appropriées ; fonctionner de manière cohérente conformément aux plans élaborés. En plus elles doivent respecter un équilibre entre coûts et bénéfices, être exhaustives, raisonnables et directement liées aux objectifs de contrôle.

Par ailleurs, les contrôles mis en place au sein de l'entreprise peuvent être de natures différentes selon le type d'activité ou de processus à maîtriser. Il peut s'agir de :

- Contrôles informatiques qui sont des contrôles mécaniques qui se déroulent à l'intérieur des systèmes informatiques et que les collaborateurs ne peuvent modifier sans permissions administratives spéciales d'accès aux systèmes informatiques et sans connaissances techniques.

- **Concordance** : on entend par là une comparaison entre différents ensembles de données ou différents fichiers et les analyses et écarts constatés. Ces contrôles se distinguent des contrôles informatiques en ce sens que les connexions ne se font pas uniquement dans des systèmes informatiques.
- **Séparation des fonctions** : ce qui implique une séparation des responsabilités en ce qui concerne le début, l'exécution et l'approbation d'opérations, afin d'empêcher que des erreurs ou des irrégularités ne soient dissimulées par une personne ou un groupe de personnes.

Ces contrôles peuvent alors être classés en **contrôles préventifs** qui sont censés empêcher toute erreur de se produire (exemple mot de passe, mesure physique de protection) ; ou **de détection** censés découvrir des erreurs qui se sont déjà produites (inventaires physiques, examens des rapports de contrôle). Enfin, on peut relever les **contrôles informatisés** (séparation des fonctions) et les **contrôles manuels** (concordance ou contrôle physiques).

Paragraphe 4 : L'information et la communication

L'information et la communication sont essentielles à la réalisation de l'ensemble des objectifs du contrôle interne. Elles aident l'entreprise à évaluer ses performances et l'efficacité de ses opérations.

En effet, l'information est nécessaire à tous les niveaux d'une organisation afin d'assurer un contrôle interne efficace et de réaliser les objectifs de l'organisation.

Qu'elles soient internes ou externes, financières, opérationnelles, ou liées au respect des obligations légales et réglementaires, l'ensemble des informations pertinentes, fiables et appropriées doivent être identifiées, recueillies et diffusées sous une forme et dans des délais convenables.

La capacité des dirigeants à prendre les décisions appropriées est tributaire de la qualité de l'information (adéquation, délai, mise à jour, exactitude, accessibilité). Il existe également un besoin plus large de communication efficace, impliquant une circulation multidirectionnelle des informations, c'est à dire ascendante, descendante, et transversale.

Paragraphe 5 : Le pilotage

Les systèmes de contrôle interne doivent eux mêmes être contrôlés afin qu'ils en soient évaluées dans le temps les performances qualitatives. Pour cela, il convient de mettre en place un système de pilotage permanent, de procéder à des évaluations périodiques ou encore de combiner les deux méthodes. Le pilotage permanent s'inscrit dans le cadre des activités courantes et comprend des contrôles réguliers effectués par le management et le personnel à l'occasion de ses travaux. L'étendue et la fréquence des évaluations dépendront essentiellement du niveau de risques et de l'efficacité du processus de surveillance permanente. Les faiblesses de contrôle interne doivent être portées à l'attention de la hiérarchie, les lacunes les plus graves devant être signalées à la direction générale et au conseil d'administration.

Paragraphe 6 : Les acteurs du contrôle interne

Selon le groupe de PLACE créé par l'AMF « le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société ». Il en va de même pour le COSO et le TURNBULL GUIDANCE qui affirment que les membres du personnel d'une entreprise ont une responsabilité chacun à son niveau en matière de contrôle interne.

Le contrôle interne regroupe plusieurs acteurs à tous les échelons de l'entreprise. Il s'agit :

- Du conseil d'administration ou de surveillance. Selon l'article 331-14 du règlement n° 0005/CIMA/PCMA/PCE/SG de 2009, « le conseil d'administration délègue ses responsabilités et fixe les procédures de prise de décision... Le conseil d'administration peut créer des comités chargés de missions spécifiques, telles que les rémunérations, l'audit ou la gestion des risques... ». L'article 331-16 du même règlement quant à lui dispose à son alinéa 1 que : « le conseil d'administration approuve, au moins annuellement, un rapport sur le contrôle interne, qui est transmis au ministre en charge du secteur des assurances dans l'Etat membre et à la commission de contrôle des Assurances ».

Ces deux articles illustrent le rôle central du conseil d'administration en tant qu'acteur majeur dans le système de contrôle interne.

- De la direction générale : elle est chargée de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif de contrôle le mieux adapté à la réalité de l'entreprise. Dans ce cadre elle

se tient informée périodiquement des dysfonctionnements, des insuffisances et autres difficultés d'application du dispositif, voire de ses excès et veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.

- De l'audit interne : lorsqu'il existe, le service d'audit interne évalue le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et fait des propositions pour l'améliorer.

Il n'est cependant pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif.

- Du personnel : il joue également un rôle actif dans le dispositif de contrôle interne à travers le respect des règles et procédures internes, du code de conduite, des lois et règlements en vigueur. Cela contribue à l'atteinte des objectifs que l'entreprise s'est fixée. D'où la nécessité pour le personnel de connaître, et d'être informé sur les enjeux du dispositif de contrôle interne.

En plus des acteurs cités ci haut on peut relever l'existence d'autres acteurs du contrôle interne. Il s'agit en effet des auditeurs externes qui contribuent à l'objectif de l'information financière en donnant une opinion sur la régularité et la sincérité des comptes. Il y a aussi les autorités de tutelle qui obligent les entreprises à mettre en place un système de contrôle interne, ou qui les contrôlent directement.

Chapitre II : PRESENTATION DE LA CAREN

Dans ce chapitre il sera développé dans un premier temps l'historique de la CAREN (section 1), ensuite le cadre institutionnel (section 2). Il sera aussi question du cadre fonctionnel de la CAREN (section 3); et enfin les différents ratios prudentiels (section 4).

Section1 : Historique de la CAREN

Dans cette section il sera question tout d'abord de l'évolution historique de l'assurance en Afrique allant de la période précoloniale jusqu' à la période post coloniale. Il sera aussi question de la création de la CAREN jusqu'à nos jours.

Paragraphe 1 : Evolution historique 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 pour le besoin de leurs clients dans la branche transport. Ils ont par la suite étendu leur couverture pour les risques des entreprises étrangères installées en Afrique et leurs dirigeants expatriés.

Les contrats d'assurance qui avaient cours en Afrique ont pendant longtemps été rédigés dans les capitales européennes. C'est dire qu'il n'y avait pas de contrats spécifiques qui répondaient aux attentes des populations africaines qui sauf à titre exceptionnel n'étaient pas considérés comme susceptibles d'être assurés.

Après les indépendances, des législations nationales ont été adoptées et qui imposent l'obligation, pour les risques situés dans un pays d'être assurés auprès d'un assureur agréé dans ce même pays. Ce changement a eu pour conséquence de créer les conditions de la mise en place des sociétés d'assurances véritablement africaines.

Au Niger, la période des indépendances a été marquée par la mise en place de plusieurs lois régissant le secteur des assurances. Il s'agit entre autres de :

- La loi n° 62-27 du 28 juillet 1962 portant réglementation des organismes d'assurances de toutes natures et des opérations de réassurances.

- La loi n° 65-15 du 15 mai 1965 instituant une obligation d'assurance en matière de circulation des véhicules terrestres à moteur.

Par ailleurs les années 1970-1980 ont vu la volonté des pays en voie de développement notamment les pays Africains 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 harmonieux⁵. Cela se concrétise aujourd'hui par l'avènement de la CIMA au sein des pays de l'Afrique noire francophone.

Paragraphe 2 : Création de la CAREN à nos jours

La CAREN a été créée par arrêté n° 177/MF/DFE/CA du 14 juillet 1988. Elle est née d'un dépôt de garantie de la Préservatrice Foncière d'Assurance (PFA), compagnie française représentée au Niger par un agent général. La CAREN est une société anonyme régie par le code des assurances (code CIMA) et l'acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales (AU/DSC). Son siège social se situe à Niamey au Niger.

A sa création, le capital social était de cent millions de francs CFA. Il a par la suite évolué de cinq cent millions à un milliard de franc CFA en avril 2010. A ce sujet, l'article 329-3 du code des assurances dispose : « les entreprises soumises au contrôle en application de l'article 300, constituées sous forme de sociétés anonymes et dont le siège social se trouve sur le territoire d'un Etat membre doivent avoir un capital social au moins égal à un milliard de franc CFA non compris les apports en nature..... ».

Par ailleurs, il faut dire que la CAREN est une compagnie non vie, qui opère en Incendie, accidents, et Risques Divers (I A R D). En effet, elle commercialise les produits suivants : Assurance Automobile, Assurance Maladie, Assistance Voyage, Multirisques Habitation, Tous Risques Informatique, Globale de Banques, Responsabilité Civile, Incendie et Risques Divers, Transports, Construction, Individuelle Accident, Aviation.

⁵MARTIN ZIGUELE : Comment renforcer les compagnies d'assurances africaines de la zone CIMA, juillet 2008

Paragraphe 3 : La CAREN en chiffres

La CAREN connaît une augmentation considérable de son chiffre d'affaires ces dernières années. Ainsi la compagnie a enregistré sur les trois derniers exercices une croissance à deux chiffres. Les taux de croissance enregistrés sont les plus élevés du marché nigérien : 24,71% en 2009 ; 26,95% en 2010 et 12,79% en 2011 malgré les importantes annulations de primes en prélude de l'application de l'article 13 nouveau.

A propos de l'article 13 nouveau, il est exigé le paiement de la prime à la souscription du contrat d'assurance. Ce qui exclut désormais de faire des contrats d'assurance à crédit. Ce changement vise à réduire le niveau élevé des arriérés de primes, à améliorer la cadence de paiement des sinistres et à renforcer la solvabilité des sociétés d'assurances.

Par ailleurs il faut ajouter que la CAREN se place en deuxième position en 2011 avec 26,64% du marché contre 26,94% pour la première compagnie du marché. La CAREN a été également classée à la huitième place sur les cent quarante et une (141) sociétés membres de la Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africain (FANAF) en termes de rentabilité

Tableau n° 1 sur l'évolution du chiffre d'affaires par branche sur les trois derniers exercices

Branches	2009	2010	2011
Automobile	1.653.914.432	2.120.661.563	2.416.717.076
Maladie et Acc. Corp.	383.681.602	417.972.708	579.331.402
Incendie	575.322.402	619.730.588	558.053.973
RC Générale	71.196.844	97.565.379	97.550.314
Risques Spéciaux	87.599.416	278.431.376	373.378.169
Aviation	1.102.500	1.726.000	1.726.000
Maritime	382.936.958	470.278.923	492.193.203
Total général	3.155.754.154	4.006.336.537	4.518.950.137
Progression par rapport à l'exercice précédent	24,70%	26,95%	12,79%

Source : Rapport annuel de la CAREN sur l'exercice 2011

Au regard de ce tableau on remarque que la branche Automobile constitue plus de la moitié du portefeuille de l'entreprise avec : 52% en 2009, 52,93% en 2010, et 53,48% en 2011.

Les autres branches du portefeuille sont réparties comme suit en 2010 : Accidents corporels 10,43% ; Incendie 15,47% ; Responsabilité Civile(RC) 2,44% ; Risques Divers 6,95% ; Aviation 0,04% ; Maritime 11,74%.

En 2011 ces mêmes branches se répartissent comme suit : Accidents corporels 12,82% ; Incendie 12,35% ; RC 2,16% ; Risques Divers 8,26% ; Aviation 0,04% ; Maritime 10,89%.

La variation entre les différentes branches lors des deux derniers exercices sont : en Automobile 13,96% ; Accidents corporels 38,61% ; Incendie -9,95% ; RC -0,02% ; Risques Divers 34,10% ; Aviation 0,00% ; Maritime 4,66%.

Tableau n° 2 sur l'évolution des sinistres payés nets de recours

 Branche	Sinistres payés fin2010	%	Sinistres payés fin 2011	%	Variation %
Automobile	283 449 880	34,56%	447 528 545	46,92%	57,89%
Maladie et Acc.Corp	267 177 569	32,58%	307 624 099	32,25%	15,14%
Incendie	56 710 141	6,92%	42 411 319	4,45%	-25,21%
RC Générale	20 166 832	2,46%	763 387	0,08%	-96,21%
Risques Spéciaux	-	0,00%	29 332 128	3,08%	-
Transports :	192 585 946	23,48%	126 198 322	13,23%	-34,47%
▪ Corps	-	0,00%	-	0,00%	-
▪ Facultés	192 585 946	100%	126 198 322	100%	-34,47%
▪ Aviation	-	0,00%	-	0,00%	-
TOTAL	820 090 368	100%	953 857 800	100%	16,31%

Source : Rapport annuel de la CAREN sur l'exercice 2011

Ce tableau montre que les taux de sinistres payés de la branche Automobile sont les plus élevés en 2010 et 2011 avec successivement 34,56% et 46,92% soit une variation de 57,89%.

La branche Maladie et Accidents corporels vient en seconde position avec un taux de 32,58% en 2010 et 32,25% en 2011 soit une variation de 15,14%.

D'autres branches ont connu une variation à la baisse. C'est le cas des branches Incendie, RC Générale, et Transports. Dans cette dernière branche la variation est de - 34,47%.

Donc les sinistres payés nets de recours de l'exercice 2011 ont enregistré une hausse de 16,31% par rapport à l'exercice 2010, passant de 820 090 368 de franc CFA à 953 857 800 de franc CFA.

Section 2 : Le cadre institutionnel

La CAREN, comme toutes les autres entreprises de la zone CIMA évolue dans un cadre institutionnel communautaire. A cet effet plusieurs institutions communautaires régissent l'harmonisation et le fonctionnement des entreprises de cet espace socio-économique. Il s'agit notamment de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA) et de la CIMA.

Paragraphe 1 : L'OHADA

Elle a été créée par le traité relatif à l'harmonisation du droit des affaires en Afrique signé le 17 octobre 1993 à Port Louis et révisé à Québec au Canada le 17 octobre 2008.

L'OHADA comprend plusieurs textes parmi lesquels nous avons les actes uniformes. L'acte uniforme relatif au Droit Commercial Général (AU/DCG), adopté le 17 avril 1997, en son article premier, aliéna 1 précise que : « Tout commerçant personne physique ou morale y compris toutes sociétés commerciales dans lesquelles un Etat ou une personne morale de droit public est associé, ainsi que tout groupement d'intérêt économique dont l'établissement ou le siège social est situé sur le territoire de l'un des Etats parties au traité relatif à l'harmonisation du droit des affaires en Afrique, est soumis aux dispositions du présent acte uniforme ». En principe les sociétés d'assurance ne dérogent pas à la règle.

L'alinéa 1 de l'article 1 de l'acte uniforme relatif au Droit des Sociétés Commerciales (AU/DSC) et du groupement d'intérêt économique vient renforcer l'idée selon laquelle l'OHADA constitue un cadre institutionnel pour une entreprise d'assurance en l'occurrence la CAREN. Cet alinéa dit en substance que : « Toute société commerciale y compris celle dans laquelle un Etat ou une personne morale de droit public est associé dont le siège social est situé sur le territoire de l'un des Etats parties au traité relatif à

l'harmonisation du droit des affaires en Afrique est soumise aux dispositions du présent acte uniforme ».

En plus de ces dispositions, il faut préciser que les compagnies d'assurances ont leurs spécificités. D'ou l'intervention du code unique des assurances (code CIMA).

Paragraphe 2 : La CIMA

Le traité instituant la CIMA en tant qu'organisation intégrée de l'industrie des assurances dans les Etats Africains a été signé le 10 juillet 1992 à Yaoundé (République du Cameroun). Elle regroupe quatorze(14) Etats à savoir : le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, la Centrafrique, les Comores, le Congo, la Cote d'Ivoire, le Gabon, la Guinée Equatoriale, le Mali, le Niger, le Sénégal, le Tchad, le Togo.

La CIMA a plusieurs objectifs mentionnés au titre I du code CIMA et dont les principaux consistent à :

- Renforcer la coopération dans le domaine des assurances, dans les Etats membres en instituant un marché élargi et intégré de l'industrie des assurances réunissant les conditions d'un équilibre satisfaisant au point de vue technique, économique et financier.
- Faciliter les conditions d'un développement et d'un assainissement des entreprises d'assurances et accroître les rétentions des primes d'assurances au plan national et sous-régional.
- Favoriser l'investissement local des provisions techniques et mathématiques générées par les opérations d'assurances, dans les conditions les meilleures au profit de l'économie des pays de la sous région.
- Poursuivre la politique d'harmonisation et d'unification des dispositions législatives et réglementaires relatives aux opérations techniques d'assurances et de réassurance ainsi qu'au contrôle des entreprises d'assurance.
- Poursuivre la formation des cadres et techniciens d'assurances pour le besoin des entreprises et des administrations dans les Etats membres.

Par ailleurs, les principaux organes de la CIMA sont :

1-Le Conseil des Ministres

Le conseil des ministres est l'organe directeur de la conférence. Il assure la réalisation des objectifs du traité. A ce titre il a un certain nombre d'attributions comme par exemple :

- Adopter la législation unique des assurances
- Veiller à l'application de la législation unique par les Etats membres
- Adopter en direction des d'Etats membres des recommandations portant sur toute question ayant une incidence sur le bon fonctionnement du secteur des assurances etc.

2-La Commission Régionale de Contrôle des Assurances (C R C A)

Elle constitue l'organe régulateur de la conférence. Elle est chargée du contrôle des sociétés d'assurances.

La CRCA assure en plus la surveillance des marchés nationaux et concours à leur organisation et organise le contrôle sur pièces et sur place des organismes d'assurance.

La CRCA dispose de pouvoir de sanction lorsqu'elle constate à l'encontre d'une société contrôlée une infraction à la réglementation unique des assurances. Ces sanctions sont de plusieurs sortes pouvant aller de l'avertissement jusqu'au retrait d'agrément.

3- Le Secrétariat Général

Le secrétariat général assure la préparation, l'exécution et le suivi des travaux du conseil des ministres et de la CRCA.

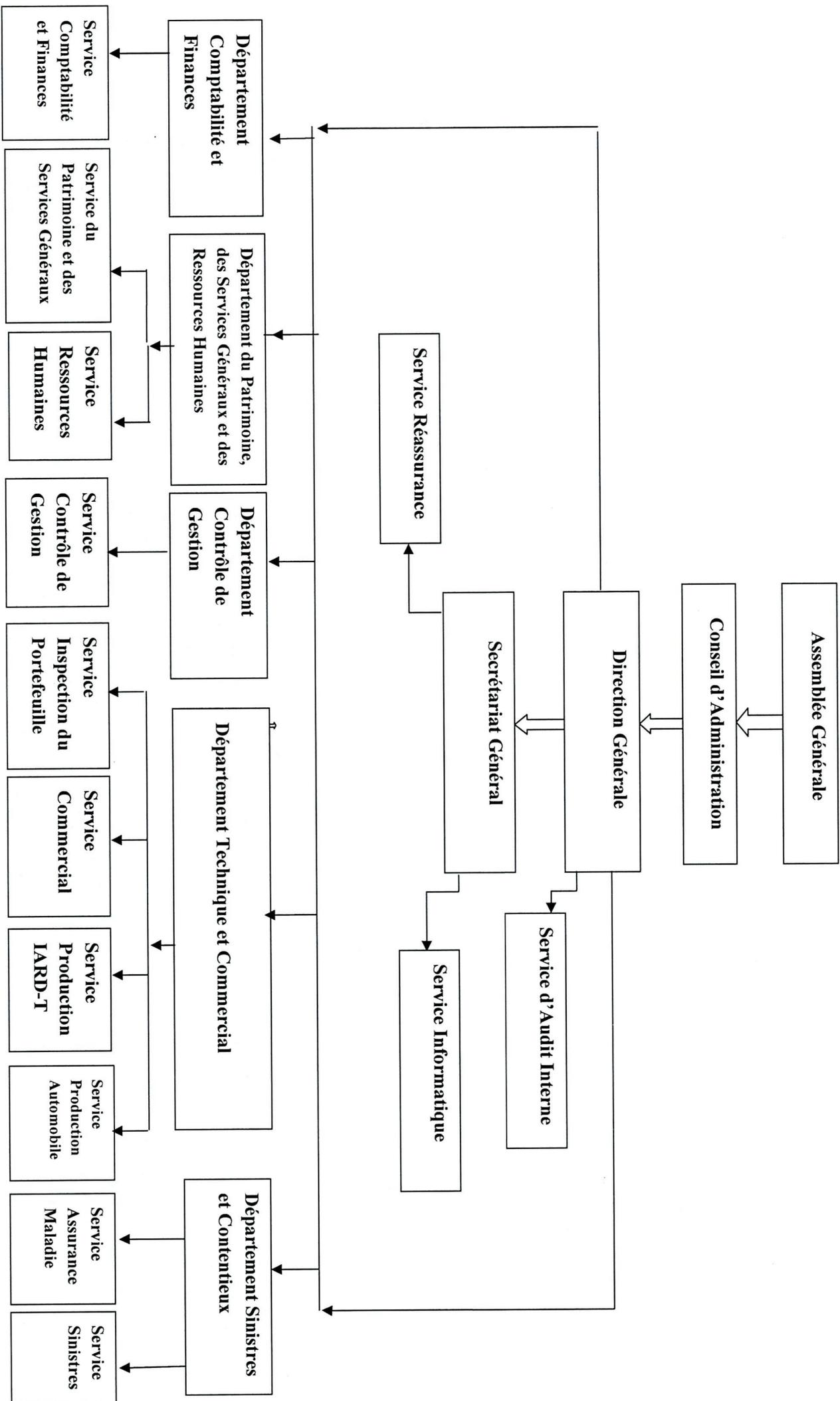
Il lui incombe par ailleurs de faire procéder au contrôle sur place des marchés nationaux d'assurance, de sa propre initiative ou sur instruction de la commission.

Le secrétariat général transmet au conseil des ministres un rapport annuel sur l'exécution de ses missions, sur l'activité de la conférence et sur la situation du secteur des assurances.

Section 3 : Cadre fonctionnel de la CAREN

Cette section verra la présentation de l'organigramme de la CAREN, ensuite nous ferons cas des organes décisionnels et des organes d'exécution.

Tableau n°3 : ORGANIGRAMME DE LA CAREN



Paragraphe 1 : Les organes décisionnels

1 L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale en tant qu'organe légal dans le fonctionnement de toute entreprise d'assurance, peut être de trois sortes⁶ :

-L'Assemblée Générale constitutive : elle prend la décision de constituer la société, d'approuver les statuts, de délibérer sur la nomination des membres du conseil d'administration et des commissaires aux comptes.

-L'Assemblée Générale ordinaire : elle se réunit une fois par an en vue d'examiner les rapports dressés par le conseil d'administration et les commissaires aux comptes sur la marche de la société et délibère sur divers problèmes concernant l'activité normale de l'entreprise.

-L'Assemblée Générale extraordinaire : elle est convoquée lorsqu'il s'agit de délibérer sur les points suivants : la modification des statuts, la transformation de l'objet social, l'augmentation ou la réduction de capital, la prorogation de l'activité sociale ; la dissolution de la société ou la fusion.

2 Le Conseil d'Administration

Il est nommé par l'assemblée générale. Il est chargé de l'administration de la société. L'article 331-14 du règlement n° 0005/CIMA/CE/SG/2009 rappelle les responsabilités du Conseil d'Administration qui «...délègue ses responsabilités et fixe les procédures de prise de décision. Il établit à l'intention des administrateurs, de la direction et de l'ensemble du personnel, des règles de gestion et de déontologie concernant, notamment, les transactions privées, les délits d'initiés, le traitement préférentiel de certaines entités en interne comme en externe, ainsi que d'autres pratiques commerciales exceptionnelles échappant au libre jeu de la concurrence. L'entreprise doit être dotée d'un système permanent, approprié et efficace permettant de garantir le respect de ces règles..... ». Cela montre que le Conseil d'Administration occupe un rôle central dans la gouvernance d'entreprise.

⁶ SY OUSMANE : Cours de Législation et Règlementation des Entreprise d'Assurances

3 La Direction Générale

Elle a à sa tête, le Directeur Général qui est responsable de la gestion de la compagnie. Le Directeur Général supervise et contrôle les activités courantes des différents départements et services.

La Direction Générale a sous son contrôle le service de l'audit interne récemment mis en place. L'auditeur interne est chargé d'exercer un contrôle de l'ensemble des activités de la CAREN au regard des procédures de contrôle interne qui seront mise en place ; il contribuera à améliorer ces procédures de contrôle et à la correction de leurs insuffisances. Il veille à l'application des règles de bonne gouvernance et joue le rôle de conseil sur le fonctionnement de la CAREN.

4 Le Secrétariat Général

Le Secrétariat Général assure la coordination des activités de la compagnie. Il est en relation avec tous les départements et services. Le Secrétariat Général a pour tâches principales :

- Assurer l'intérim du Directeur Général pendant son absence pour la gestion des affaires courantes
- Coordonner l'ensemble des activités des différents départements.
- Organiser et veiller au respect du calendrier des différentes réunions statutaires (conseil d'administration et assemblée générale) et internes (comité de direction).

Par ailleurs, le Secrétariat Général a sous son contrôle deux services :

***Le Service Réassurance :**

Ce service s'occupe de la mise en place de la politique de réassurance de la compagnie conformément aux directives de la Direction Générale. Ces principales tâches s'articulent autour de la gestion des affaires cédées en réassurance (cessions sur les traités obligatoires et cessions facultatives) ; de la gestion des affaires acceptées en réassurance.

***Le Service Informatique :**

Dirigé par un chef, ce service a pour mission d'assurer les tâches suivantes : le bon fonctionnement du système informatique ; le suivi ainsi que la planification de la

maintenance du matériel informatique ; la conception et la réalisation des applications dans le cadre de la bonne marche et de l'optimisation du système en place. Enfin, il définit la stratégie du Service Informatique en accord avec le plan de développement de la société.

Paragraphe 2 : Les organes d'exécution

L'organisation de la CAREN fait ressortir cinq départements dont chacun a sous sa responsabilité différents services :

1 le Département Comptabilité et Finances

Le Département Comptabilité et Finances a, à sa tête un chef de département qui est chargé de superviser : les finances de la société ; l'organisation comptable pour l'exécution et la centralisation de toutes opérations de recettes et de dépenses des départements, services et sections; les budgets d'investissements et de fonctionnement ; l'établissement des comptes annuels de la société ; les relations avec les institutions financières et l'administration fiscale.

Par ailleurs, le chef de département est assisté par un Service Comptabilité et Finances. Ce service est composé de trois sections à savoir la Comptabilité des Agences, le Recouvrement et la Trésorerie. Il est chargé de : l'établissement des différentes comptabilités (analytique, générale), de la confection des Comptes d'Exploitation Générale(CEG), les comptes de pertes et profits, du bilan, de la gestion financière et de la fiscalité, de la gestion du patrimoine immobilier.

2 Département du Patrimoine, des Services Généraux et des Ressources Humaines (DPSGRH)

Le chef de ce département a pour tâches principales de coordonner les travaux de la commission annuelle ; de coordonner les besoins de formation du personnel de la société. Il participe à l'élaboration de la politique d'acquisition des immobilisations et en assure la gestion .Ce département comprend deux services :

***Le Service du Patrimoine et des Services Généraux :**

Le chef de ce service a pour mission d'assurer la gestion efficace et efficiente des besoins de la société en biens et services ; de procéder au classement des documents et assurer l'organisation matérielle des réunions et conférences.

***Le Service des Ressources Humaines :**

Il est dirigé par un chef de service qui a pour tâches principales de : Assurer l'administration du personnel (tenue et mise à jour des dossiers du personnel, évaluation du personnel, programmation des stages et formation du personnel) ; veiller à la mise en œuvre des procédures de recrutement et suivi de l'évaluation des contrats de travail ; établir des plannings annuels des congés ; veiller au respect de la législation sur le droit de travail (code du travail) et règles internes (convention collective, statut du personnel...).

3 Département de Contrôle de Gestion :

Le chef de ce département est chargé de mettre en œuvre les processus et systèmes à même de permettre à la Direction Générale d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes sont cohérents grâce au contrôle d'exécution.

Il a sous sa responsabilité un service de contrôle de gestion qui participe à la définition des prévisions budgétaires et des objectifs financiers de l'entreprise. Il assure également l'analyse périodique des écarts signalés par les tableaux de bord et commente les états permettant ainsi de juger de la rentabilité et de l'efficacité des actions entreprises par les dirigeants.

4 Département Technique et Commercial :

Le chef de Département Technique et Commercial est chargé, de superviser l'ensemble des opérations liées à la production, au maintien de l'équilibre du portefeuille et son développement conformément aux objectifs prévisionnels de la société et assure le suivi des relations avec les intermédiaires.

Il veille enfin au développement des relations publiques entre la CAREN et ses partenaires (clients, intermédiaires, presse). Ce département est composé de cinq services au nombre desquels il y a :

***le Service Inspection du Portefeuille :**

Il assure le suivi des politiques de souscription de la compagnie dans les agences, et du développement la productivité des agences.

***le Service Commercial :**

Il assure la conception et la mise en place des différentes politiques commerciales de la CAREN.

***le Service Production Incendie, Accidents, Risques Divers, Transports (IARD-T) :**

Il est subdivisé en deux sections à savoir la section production IARD et la section assurances transports.

***le Service Production Automobile :**

Il est composé de la section production automobile flotte et de la section automobile mono et agences (c'est-à-dire la production des agences).

***le Service Assurance Maladie :**

Il comprend la section production maladie chargée de l'établissement des propositions des polices d'assurance groupe et leur gestion ; et la section sinistre maladie chargée de l'établissement des prises en charge et la mise en règlement des factures.

5 Département Sinistre et Contentieux

Le chef de ce département est chargé de superviser l'ensemble des opérations liées aux sinistres (instructions, règlements, gestion des sinistres à payer) et le suivi des contentieux nés des dossiers sinistres.

Le service sinistre est sous la responsabilité de ce département. Le service sinistre comprend une section chargée des sinistres corporels et une autre chargée des sinistres matériels.

Section 4 : Les différents ratios prudentiels de la CAREN

Les ratios permettent de suivre l'évolution dans le temps de l'entreprise, d'analyser les écarts par rapport aux objectifs et de comparer les résultats avec ceux des autres entreprises du marché.

Paragraphe 1 : Définition du concept de ratio et l'intérêt de l'analyse par les ratios

Le ratio est un rapport sous forme d'un quotient ou d'un pourcentage entre deux grandeurs caractéristiques. Dans le domaine de l'analyse financière, les ratios sont des rapports entre :

- Des postes ou des groupes de postes du bilan
- Des postes ou des groupes de postes du compte des résultats, à savoir le CEG ou le compte général des pertes et profits.
- Des postes ou des groupes de postes du bilan et des postes ou groupes de postes du compte des résultats.

Les ratios servent donc de base d'analyse de la situation financière et de l'activité de l'entreprise. Ils permettent également à l'entreprise d'apprécier ses performances par rapport à elle-même et par rapport aux autres entreprises.

Cependant, les ratios doivent être manipulés avec prudence. Il est même conseillé de baser les analyses non pas sur un seul ratio, mais sur une série de ratios⁷.

⁷ ZACHARIE YIGBEDEK : Cours de Gestion Financière des sociétés d'assurances

Tableau n° 4 : Principaux indicateurs au cours des trois derniers exercices

Principaux indicateurs	Norme	2009	2010	2011	Moyenne du marché Nigérien
Croissance du chiffre d'affaires		24,71	26,95	12,79	8,93*
Commissions/primes émises	20	9,49	10,92	12,57	11,20**
Frais généraux/ primes émises	15	17,15	18,15	16,64	26,77**
Coût de gestion/primes émises	35	26,64	29,07	29,21	37,97**
Résultat d'exploitation/primes émises		30,62	19,98	24,89	11,66**
Bénéfice net de l'exercice/ capitaux propres		32,79	37,48	41,47	
Prestations de l'exercice/ primes émises	65	21,91	34,45	36,45	40,06**

*Provisoire 2011

**Données 2010

Source : Rapport annuel de la CAREN sur l'exercice 2011**Paragraphe 2 : Commentaire sur les différents indicateurs**

➤ **Ratio d'expansion du chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaire de la CAREN a connu une évolution entre 2009 et 2011 : il se chiffre à 3.155.754.154 de franc CFA en 2009 ; 4.006.366.537.537 de franc CFA en 2010 et 4.518.550.137 de franc CFA en 2011.

Le ratio d'expansion est le suivant : 24,71% en 2009 ; 26,95% en 2010 et 12,79% en 2011.

En clair, cela montre que la CAREN connaît une expansion réelle de son chiffre d'affaire qui peut être dû aux affaires nouvelles et à une bonne gestion de son portefeuille.

En plus, ce taux dépasse le taux moyen du marché nigérien qui est de 8,93%. On peut dire enfin que cette augmentation est a priori un signe positif pour la compagnie.

➤ **Ratio commissions/Primes émises**

Le taux de commissions/primes émises permet d'évaluer les charges de commissions. On constate une progression des commissions : elles étaient de 299.482.616 de franc CFA en 2009 ; 437.433.796 de franc CFA en 2010 (soit une variation de 46,06% par rapport à 2009) ; en 2011 les commissions étaient de 567.960.833 de franc CFA (soit une variation de 29,74% par rapport à 2010).

Quant aux primes émises entre 2009 et 2011, elles s'élevaient successivement à 3.155.754.154 de franc CFA ; 4.006.366.537 de franc CFA ; 4.518.950.137 de franc CFA.

Au regard, de ce qui précède, les ratios commissions/primes émises au cours de ces trois derniers exercices sont de 9,49% en 2009 ; 10,92% en 2010 et 12,57% en 2011. Le taux de commissions par rapport aux primes émises en 2011 est légèrement supérieur à la moyenne du marché.

Sa progression sur les trois derniers exercices traduit l'accroissement de l'apport des intermédiaires (agents généraux et courtiers) dans la réalisation du chiffre d'affaires. Ces taux sont également inférieurs à la norme de 20%, ce qui implique un signe positif de maîtrise de cette charge.

➤ **Ratio Frais généraux/Primes émises**

Les frais généraux de la CAREN en 2009 s'élevaient à 541.136.247 de franc CFA. Ils ont connu une hausse substantielle de 24,40% en 2010 en s'élevant à 727.319.780 de franc CFA. Cela a été expliqué par les frais inhérents à l'occupation du nouveau siège. En 2011, ces frais connurent une légère hausse de 3,39% par rapport à 2010 soit le montant de 751.953.015 franc CFA.

Les ratios frais généraux/ primes émises des trois derniers exercices sont successivement de 17,15%, 18,15% et 16,64%. Ils dépassent donc la norme de 15% même si en 2011, il y a eu une légère régression par rapport à 2010. Donc un effort doit être fait pour ramener ce taux à la norme. Toutefois ces taux sont inférieurs aux taux moyen du marché qui s'élève à 26,77%.

➤ **Ratio coût de gestion/Primes émises**

Le taux du coût de gestion/primes émises de la CAREN de l'exercice 2011 est de 29,21% légèrement supérieur à celui de 2010 qui est de 29,07% et un peu plus que celui de 2009 qui s'élève à 26,64%.

Ce taux est inférieur à la fois à la moyenne connue du marché qui de 37,97% et à la norme de 35%. Ce qui constitue un signe positif.

➤ **Ratio résultat d'exploitation/primes émises**

L'exercice 2011 s'est soldé par un résultat d'exploitation bénéficiaire de 1.124.857.712 de franc CFA contre 800.798.476 de franc CFA à la clôture de 2010 soit une hausse de 40,46%.

L'exploitation de 2010 a connu une baisse de 17,15% par rapport à celle de 2009 qui s'élevaient à 966.562.234 de franc CFA.

Mesuré par le rapport du résultat d'exploitation sur les primes émises, la rentabilité de la CAREN à la clôture de l'exercice 2009 est de 30,62% contre 19,98% en 2010. Il faut dire à titre indicatif que la moyenne du marché nigérien pour l'exercice 2009 a été de 12,74%.

Quant aux résultats d'exploitation de 2011, il est bénéficiaire et fait afficher pour la CAREN une rentabilité de 24,89%. La moyenne du marché nigérien pour l'exercice 2010 a été de 11,66%. Ces résultats constituent des signes positifs pour la CAREN.

➤ **Ratio bénéfice net de l'exercice/ Capitaux propres**

Les bénéfices nets de la CAREN au cours des trois derniers exercices sont comme suit : 455.632.499 de franc CFA en 2009 ; 542.776.563 de franc CFA en 2010 ; 641.784.241 de franc CFA en 2011.

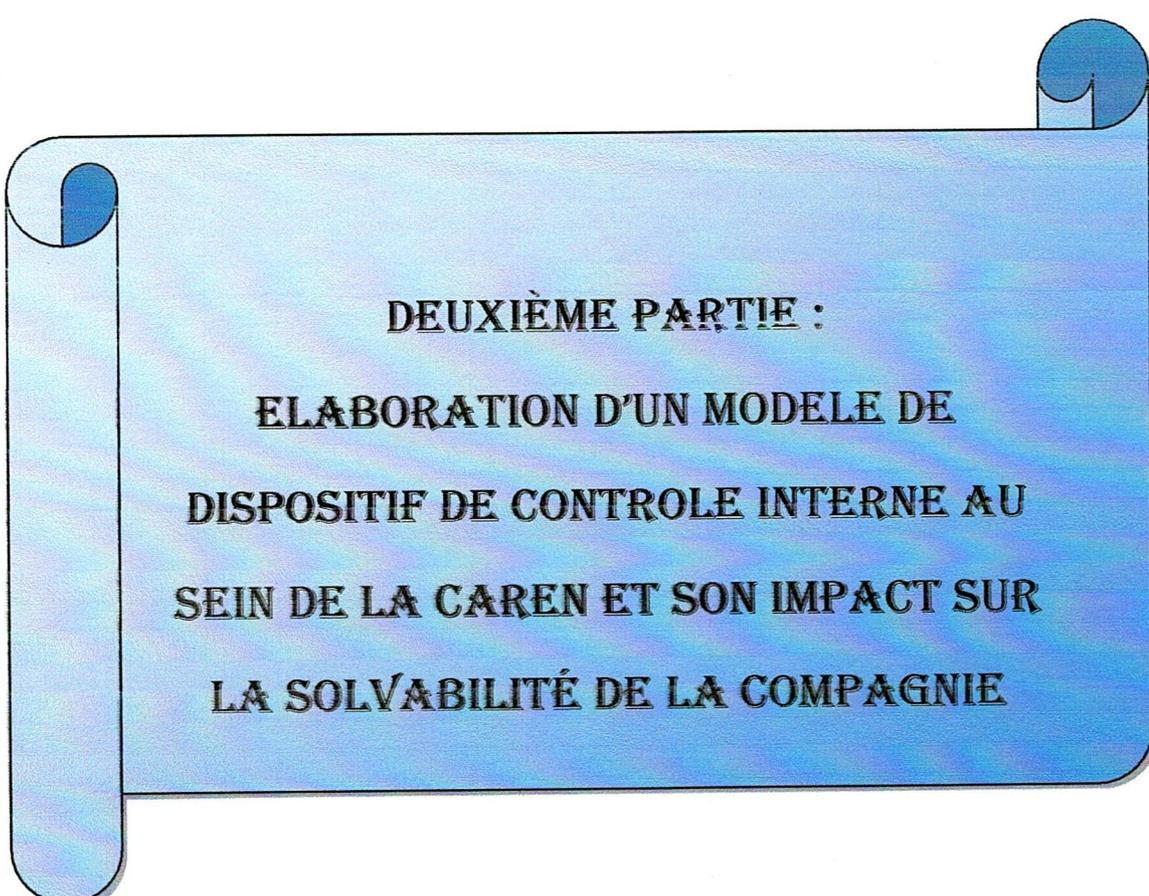
Les capitaux propres au cours de ces mêmes périodes s'élèvent successivement à : 1.389.177.389 de franc CFA en 2009 ; 1.447.892.890 de franc CFA en 2010 et 1.547.360.047 de franc CFA en 2011.

Le ratio bénéfices nets de l'exercice/ capitaux propres qui étaient de 32,79% en 2009 a connu une hausse considérable entre 2010 et 2011. Il passe en effet, de 37,48% à 41,47%. Cela prouve que de bons résultats ont été dégagés au cours de ces différents exercices.

➤ **Ratio prestations de l'exercice/ primes émises**

Les prestations de la CAREN au titre de l'exercice 2009 s'élevaient à 691.000.000 de franc CFA. En 2010 elles furent de 1.380.212.023 de franc CFA et en 2011 elles étaient de 1.639.630.580 de franc CFA.

Les ratios des prestations sur les primes émises qui étaient de 21,91% en 2009, ont connu une progression en 2010 avec un taux de 36,45% et 36,28% en 2011. On peut ainsi dire que malgré la hausse du taux, il est inférieur à la moyenne du marché nigérien. A travers ce ratio on peut dire que le résultat est positif car il y a une maîtrise de la sinistralité



DEUXIÈME PARTIE :

ELABORATION D'UN MODELE DE

DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE AU

SEIN DE LA CAREN ET SON IMPACT SUR

LA SOLVABILITÉ DE LA COMPAGNIE

Chapitre I : ELABORATION D'UN MODELE DE CONTROLE INTERNE

L'élaboration d'un dispositif de contrôle interne efficace et durable doit se faire de manière méthodique. Pour le cas de la CAREN le premier pas peut consister à la communication sur le contrôle interne et à la formation du personnel (section 1). Il sera ensuite question de la mise en place des procédures écrites sur les activités de la CAREN (section 2). La troisième section sera consacrée au contrôle des risques techniques.

Section 1 : La communication et la formation du personnel

Cette section est relative à deux facteurs très importants dans le processus d'élaboration d'un système de contrôle interne à savoir la communication sur le contrôle interne et ensuite la formation du personnel.

Paragraphe 1: La communication sur le contrôle interne

La CAREN dispose d'un personnel dont le nombre est relativement faible (vingt trois). La communication est a priori plus fluide. Elle va en effet consister à impliquer ce personnel sur les tenants et les aboutissants du dispositif 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.

La capacité de l'encadrement et des dirigeants à véhiculer l'idée de nécessité du contrôle, l'abnégation, la capacité d'écoute et l'ouverture au dialogue de ceux qui vont mettre en place ce dispositif seront déterminantes dans la réussite de ce projet.

En conséquence, 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.

Pour E. SHEIN, auteur de « ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP » 1985, la culture de l'entreprise est un facteur de réussite pour

l'entreprise et la définit comme suit : « un modèle d'assumption de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes ».

Paragraphe 2 : La formation du personnel

Les techniques de l'assurance exigent une qualification importante du personnel. Un soin doit être apporté à sa sélection, sa formation et à l'actualisation de ses connaissances.

La mise en place de règles strictes lors du recrutement et d'un système d'évaluation des compétences du personnel sont de nature à éviter les négligences ou les fraudes.

Cette formation peut se faire sur l'enjeu du contrôle interne, les différents niveaux de contrôle mais aussi sur leur actualisation.

Les différents niveaux de contrôle (premier niveau et second niveau) vont reposer sur la mise en œuvre en continu de l'identification et de l'évaluation des risques, des procédures et opérations réalisées :

❖ Le premier niveau de contrôle permanent est réalisé par le cadre opérationnel.

En effet, la surveillance permanente de leurs activités par les opérationnels eux-mêmes constitue le socle du contrôle permanent 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.

En d'autres termes, la maîtrise des activités au quotidien concerne d'abord l'ensemble des collaborateurs et repose sur le respect permanent pour chacun d'eux pour toutes les opérations qu'ils traitent, des règles et procédures en vigueur.

Ensuite, il appartient à la hiérarchie de vérifier, sur une base régulière et inscrite dans des procédures précises, le respect par les salariés des règles et procédures de traitement et l'efficacité de la sécurité au quotidien.

Cette surveillance permanente implique que les modes opératoires soient formalisés et mis à la disposition des collaborateurs.

- ❖ **Le second niveau de contrôle va être exercé par les organes exclusivement dédiés aux activités de contrôle.**

Ces organes doivent être indépendants des organes opérationnels. Dans le cas de la CAREN ; il s'agira du département 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 et le conseil d'administration.

Section 2 : L'introduction des procédures écrites sur l'ensemble des activités de la CAREN

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.

Paragraphe 1 : Définition des risques opérationnels

Les risques opérationnels correspondent aux risques de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes.

Ces risques peuvent être de plusieurs sortes : les risques de fraude et de blanchiment, les risques sociaux, les risques de sécurité et de dommage sur les personnes et les biens, les risques informatiques, les risques d'organisation et de processus, les risques juridiques, réglementaires, fiscaux, les risques d'image etc.

Paragraphe 2 : Une organisation interne adaptée

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

1. **La définition d'un organigramme détaillé**

Cet organigramme précise les pouvoirs et les responsabilités. Il doit faire apparaître les différentes fonctions et les noms des responsables. Chaque responsable de département ou de service a le devoir de veiller à la bonne marche de ce qui est de son ressort.

2 La séparation des fonctions

Elle 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.

Elle 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.

3 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.

4 Le descriptif des processus opérationnels

Il doit préciser 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.

5 Un système de preuve et de recoupement

Il doit être généralisé en s'exerçant principalement par le rapprochement d'informations figurants 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 contrôle 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 la CAREN doit mettre l'accent. Il s'agit 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.

Paragraphe 1 : Le contrôle de la production

1. La souscription

Les procédures permettant le suivi et le contrôle des risques spécifiques liés aux opérations de souscription de la CARE N doivent inclure entre autres :

- 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 en vue 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.

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 de primes sont satisfaisantes et que ces provisions sont revues par la direction générale.

Paragraphe 2 : Le contrôle de la sinistralité

Les procédures permettant le suivi et le contrôle des risques spécifiques liées 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.

Cette tâche pourrait être dévolue dans une certaine mesure au service d'audit interne dans le cadre d'une mission permanente.

Paragraphe 3 : Le contrôle de la politique de réassurance

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 la CAREN doivent inclure :

- 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 soient correctement suivies, que les traités y relatifs font l'objet d'un enregistrement exhaustif, 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.

Paragraphe 4 : Le contrôle du système 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 II : IMPACT DU CONTROLE INTERNE SUR LA SOLVABILITE DE LA CAREN

La solvabilité d'une société d'assurance repose sur trois piliers. Elle doit évaluer correctement ses dettes au sens le plus large : calculer à tout moment le montant de ses engagements vis-à-vis de ses assurés et bénéficiaires de contrats d'assurance (les provisions techniques) en veillant à ce que le montant soit suffisant.

Et face à ses engagements, elle doit posséder un montant suffisant d'actifs surs, liquides et exigibles.

Elle doit posséder plus d'actifs réels que de dettes et engagements, c'est-à-dire une marge de solvabilité permettant de rester solvable même dans l'éventualité d'une perte future.

Avant d'examiner l'impact du contrôle interne sur les différents éléments de la solvabilité, nous verrons dans un premier temps l'exigence des règles prudentielles

Section 1 : L'exigence des règles prudentielles

Les règles prudentielles sont relatives essentiellement à l'évaluation des engagements réglementés, à la politique de placement et à la marge de solvabilité.

Paragraphe 1 : L'évaluation des engagements règlementés

Les engagements réglementés recouvrent : les provisions techniques ; les postes du passif correspondant aux autres créances privilégiées (Etat, personnel) ; les dépôts de garanties des agents, des assurés et des tiers ; une provision de prévoyance en faveur des employés et agents⁸.

L'article 314 du code CIMA prévoit que les compagnies d'assurance doivent évaluer de manière suffisante les engagements réglementés inscrits au passif de leur bilan.

⁸ MANDAW KANDJI : Cours de Contrôle sur pièces et sur place

Pour ce qui est des provisions techniques elles sont définies comme des sommes qui doivent être obligatoirement inscrites au passif du bilan des sociétés d'assurance, en vue de permettre le règlement intégral des engagements souscrits à l'égard des assurés et bénéficiaires de contrats d'assurance.

Nous évoquerons à ce niveau quelques provisions : la Provision pour risques en cours (PREC), la Provision pour sinistres à payer (PSAP) la Provision pour annulation de primes (PAP).

1. La PREC

Il s'agit d'une provision destinée à couvrir les risques et les frais généraux afférents, pour chacun des contrats à prime payable d'avance, à la période comprise entre la date de l'inventaire et la prochaine échéance de prime ou à défaut, le terme fixé par le contrat(article 334-8 du code CIMA).

La PREC correspond donc à la prime de risque non absorbée à la date d'inventaire. Et selon l'article 334-9 du code CIMA «le montant de la PREC doit être calculé conformément aux dispositions des articles 334-10 et 334-11 ». En effet Il existe deux méthodes de calcul de la PREC :

- **La méthode minimale**

C'est la méthode des 36%. Ce taux s'applique aux primes ou cotisations nettes d'annulations payables d'avance de l'exercice courant y compris les accessoires et coûts de police, à l'exclusion des taxes (article 334-10).

- **La méthode dite « SUFFISANTE »**

Cette méthode permet de déterminer les primes à reporter à l'exercice « n+1 » auquel il faut appliquer le taux de la prime de risque 72% soit le cout statistique des risques ou la prime pure + frais de gestion des risques.

2 La PSAP

Cette provision représente la valeur estimative des dépenses en principal et en frais, tant internes qu'externes, nécessaires au règlement de tous les sinistres survenus et non

payés, y compris les capitaux consécutifs de rentes non encore mises à la charge de l'entreprise.

En d'autres termes elle représente la valeur estimative du cout total de tous les sinistres survenus sur l'exercice, déclarés ou non, déduction faite des sommes déjà payées.

La PSAP peut être calculée selon plusieurs méthodes : la méthode de calcul dossier par dossier ; la méthode de la cadence des règlements ; la méthode du cout moyen.

3. La PAP

La provision pour annulation de primes est une provision constituée en vue de faire face aux annulations futures à intervenir après l'inventaire, sur les primes émises et non encaissées.

Dans les sociétés d'assurances, les primes sont généralement comptabilisées à l'émission. Or il peut arriver qu'une partie de ces primes ne soient jamais encaissée. Elles sont ou seront donc annulées.

L'objet de la PAP adoptée par la CRCA implique quatre étapes à savoir :

- Elaboration du tableau permettant de construire les cadences d'annulations
- Calcul des cadences d'annulations
- Calcul de la prévision d'annulations
- Détermination de la provision pour annulation de primes

Paragraphe 2 : La politique de placement

Les placements d'assurances sont le gage que les engagements de l'assureur envers les assurés seront bien respectés. En effet en cas de mise en liquidation de la société, on vend ses actifs pour régler les dettes subsistantes.

La réglementation prévoit que certains engagements sont privilégiés par rapport à d'autres ; c'est à dire qu'en cas de liquidation, les créanciers privilégiés sont remboursés avant les autres. Les créanciers privilégiés en assurance sont l'Etat, le personnel de la société et les assurés.

Les engagements privilégiés précités, en tant qu'engagements réglementés doivent être à tout moment représentés à l'actif du bilan par des placements équivalents.

Ces placements doivent être **surs**, ce qui implique qu'il n'y a pas de risque de dépréciation ; ils doivent aussi être **liquides**, donc faciles à vendre en cas de nécessité pour l'entreprise ; ils doivent également être **rentables** c'est-à-dire avoir de la valeur ajoutée. Enfin ces placements doivent être **congruents** car exprimés dans la même devise que les engagements.

Par ailleurs les placements doivent être localisés dans l'Etat du siège dans une certaine mesure, au moins 50% du montant des engagements règlementés.

Le code CIMA définit à son article 335 les classes d'actifs admissibles pour la représentation des engagements règlementés et les limites de détention par classe d'actif et par ligne d'actif : c'est la règle de limitation et de dispersion.

Paragraphe 3 : La marge de solvabilité

La marge de solvabilité est l'ensemble des ressources constituées notamment par le capital social, les réserves, destinées à palier une insuffisance des provisions techniques ou une diminution de la valeur des actifs.

Les entreprises d'assurances doivent justifier d'une telle marge et le législateur, défenseur des intérêts de l'assuré à pour constante préoccupation que l'assureur soit en mesure d'honorer ses engagements.

Les éléments constitutifs de la marge de solvabilité sont :

- Le capital social versé et la moitié du capital non versé(+)
- Les réserves(+)
- Les bénéfices reportés(+)
- Les plus values latentes(+)
- L'actif incorporel(-)
- Les moins values latentes(-)
- Les reports à nouveau négatifs ou reports de pertes(-)

Section 2 : L'impact du contrôle interne sur les éléments de solvabilité

Dans cette section il s'agira de voir l'apport du contrôle interne dans l'optimisation des éléments de solvabilité sinon de relever leur insuffisance afin d'apporter des corrections urgentes.

Paragraphe 1 : Impact sur les engagements règlementés

A travers les procédures de contrôle interne la compagnie peut s'assurer que les règles d'évaluation des engagements sont respectées.

En effet, l'analyse des provisions de primes va permettre au contrôle interne de déceler les risques de sous évaluation des PREC ou des PAP. Donc l'accent sera mis sur la méthode d'évaluation des provisions de prime par le service comptabilité.

En plus le contrôle peut être opéré par l'examen d'un dossier d'inventaire justifiant de manière précise et complète le calcul des provisions.

Paragraphe 2 : Impact sur la politique de placement

L'impact du contrôle interne à ce niveau permettra de déceler les risques relatifs à l'inadéquation des placements avec le passif, le non respect de la couverture ou si les éléments de l'actif comportent des risques.

En plus le contrôle interne permettra à l'entreprise de suivre de façon régulière les différents placements.

Par ailleurs, le contrôle interne va permettre de reprendre les détails du calcul de la couverture des engagements en prenant en compte les éventuels redressements d'éléments d'actif ou de passif (les provisions techniques par exemple).

Il permettra enfin aux dirigeants de s'assurer que la compagnie respecte bien la réglementation en matière de placement par l'examen des justifications des éléments d'actifs représentatifs, les plafonds et les critères de dispersion.

Paragraphe 3 : Impact sur la marge de solvabilité

La marge de solvabilité a pour objectif de compléter les provisions techniques et les placements de l'entreprise d'assurance.

En effet il peut arriver que les provisions techniques soient insuffisantes malgré la rigueur dans le calcul et l'évaluation de celles-ci.

Quant aux placements, même s'ils sont opérés selon les règles prudentielles de choix et de dispersion, ils restent exposés à plusieurs facteurs dont notamment la crise économique.

C'est pourquoi le dispositif de contrôle interne aura une incidence certaine sur la mesure de la solvabilité de l'entreprise en faisant une comparaison rigoureuse entre les éléments constitutifs de la marge de solvabilité et le montant minimum réglementaire de la marge de solvabilité. Ce montant représente la norme minimale liée au volume de ses activités ou de ses engagements.

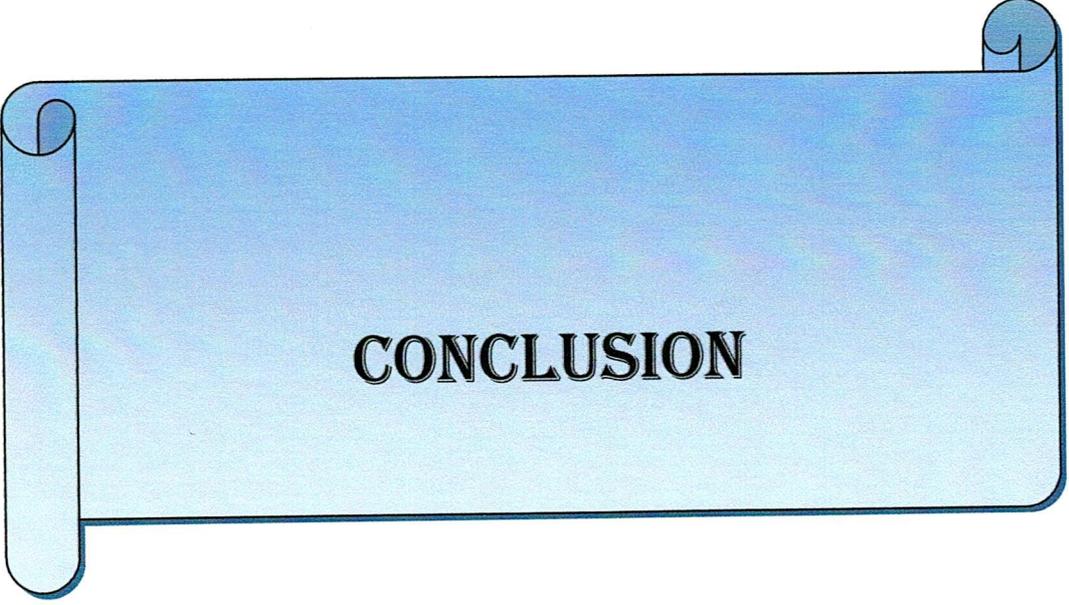
Ainsi, le contrôle interne peut mettre en exergue l'insuffisance de cette marge et qui se concrétise par l'infériorité des éléments constitutifs de la marge de solvabilité par rapport au montant minimum réglementaire.

Donc le contrôle interne, mettra l'accent sur les détails du calcul de la marge minimale réglementaire en y intégrant les éventuels redressements des éléments d'actif ou de passif.

Il en sera de même pour les éléments constitutifs de la marge de solvabilité, tout en déduisant l'excédent ou l'insuffisance de marge.

Le contrôle interne pourrait aider à estimer la solvabilité prospective :

- En examinant les principaux éléments pouvant influencer l'exercice en cours et à venir comme l'inflexion de la production, des tarifs, l'impact du marché financier etc.
- En intégrant les comptes prévisionnels de l'entreprise.
- En prévoyant le résultat prévisionnel de fin d'exercice.
- En déduisant une estimation de la marge à la fin de l'année.



CONCLUSION

Les entreprises d'assurances évoluent dans un environnement de plus en plus complexe. Les contraintes et les menaces s'accumulent ; elles nécessitent des réorganisations, des refontes de processus, des plans d'actions ou des procédures palliatives.

En effet ces contraintes et ces menaces de toutes natures relèvent de domaines variés qui vont de la réglementation, la mauvaise gouvernance au contexte international, marqué par des crises politique et économique.

Aussi les performances des entreprises d'assurances peuvent être gravement impactées. Dès lors 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 dispositif de contrôle interne est devenue une nécessité pour les compagnies d'assurances.

Les dirigeants de la CAREN veulent ainsi s'inscrire dans cette démarche visant à améliorer les performances de la société, à renforcer leur capacité à gérer les contraintes, à fédérer les actions, à renforcer la gouvernance et le pilotage de l'entreprise.

Un dispositif de contrôle interne effectif au sein de la CAREN va apporter 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.

L'intérêt de notre thème en définitive, va dans le sens de montrer l'importance que pourrait avoir le contrôle interne dans les activités de la CAREN et dont les dirigeants manifestent leur ferme volonté à amorcer ce changement combien important pour la vie de l'entreprise.

Toutefois, il faut reconnaître que le contrôle interne ne constitue pas une assurance absolue pour qu'une entreprise atteigne ses objectifs, ou qu'une entreprise soit performante : le contrôle interne a des limites.

Ces limites peuvent être de plusieurs ordres. Il peut s'agir des incertitudes du monde extérieur, des dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance

humaine ou d'une simple erreur, ou tout simplement du non respect des procédures de contrôle interne

En raison de ses imperfections qui peuvent ralentir, voir anéantir l'atteinte des objectifs de l'entreprise il faut nécessairement procéder à l'évaluation périodique du dispositif mis en place en vue d'apporter les corrections adéquates. En d'autres termes, les procédures de contrôle interne ne doivent pas être perçues comme une finalité, mais plutôt comme un moyen de parvenir à des résultats probants pour une entreprise.

BIBLIOGRAPHIE :

OUVRAGES GENERAUX :

- **Institut de l'Audit Interne** : L'urbanisme du contrôle interne : comment améliorer l'efficacité ? Quelle place pour l'audit interne ?
- **Résultat des travaux du groupe de Place** établi sous l'égide de l'AMF :
- **Le Dispositif de contrôle interne** : Cadre de référence
- **ERWAN MUSY** : Le contrôle interne dans les organisations d'assurance, rôle, enjeux et perspectives d'évolution
- **Rapports annuels de la CAREN** sur les exercices 2010 et 2011

COURS ET SEMINAIRES

- Séminaire FANAF/IIA : **L'audit dans une compagnie d'assurances BAMA**KO, 17-21 octobre, animateur **AGBOGBA APPOLINAIRE** directeur de l'audit interne de la CICARE.
- Séminaire : **Contribution de l'audit interne à la performance des organisations dans le secteur des assurances**, **JEAN-FRANCOIS REGIS KAMBOU**, DG adjoint SONAR VIE/GROUPE SONAR
- Séminaire de LOME, 13-17 décembre 2010 : **Le contrôle interne dans les entreprises d'assurances**.
- Séminaire de LIBREVILLE, 19 février 2008 : **Faiblesses actuelles des compagnies d'assurances et moyens susceptibles d'être mobilisés pour leur consolidation pérenne**, animé par **OUEDRAOGO ADOLPHE** contrôleur en chef, chef de brigade
- **M. MANDAW KANDJI** : Cours de Contrôle sur pièces et sur place
- **M. ZACHARIE YIGBEDEK** : Cours de Gestion Financière des sociétés d'assurances
- **M. SY OUSMANE** : Cours de Législation et Réglementation des Entreprises d'assurances

TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- Code CIMA, édition 2009

- Règlement n°0005/CIMA/PCMA/CE/SG/2009 modifiant et complétant le code des assurances des Etats membres de la CIMA
- L'acte uniforme relatif au droit des Sociétés commerciales
- L'acte uniforme relatif au droit commercial général

SITES WEB :

- www.google.fr
- www.Droitafrique.com
- www.yahoo.fr
- www.wikipédia.fr

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
RESUME.....	V
ABSTRACT.....	VI
SOMMAIRE.....	VII
INTRODUCTION.....	1
Première partie : APPROCHE GENERALE SUR LE CONTROLE INTERNE ET PRESENTATION DE LA CAREN.....	6
CHAPITRE I : APPROCHE GENERALE SUR LE CONTROLE INTERNE.....	7
Section 1 : Définition du concept de contrôle interne.....	7
Paragraphe 1 : Le modèle américain : le COSO.....	7
Paragraphe 2 : Le modèle britannique : le TURNBULL GUIDANCE.....	8
Paragraphe 3 : Le modèle français : le cadre de référence de l'AMF.....	8
Section 2 : Objectifs du contrôle interne.....	9
Paragraphe 1 : La fiabilité des informations financières.....	9
Paragraphe 2 : La sauvegarde des actifs.....	10
Paragraphe 3 : La conformité aux lois et règlements.....	10
Paragraphe 4 : L'application des instructions de la direction générale.....	10
Paragraphe 5 : L'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources.....	11
Section 3 : Composantes du contrôle interne.....	11

Paragraphe 1 : L'environnement du contrôle.....	11
Paragraphe 2 : L'évaluation des risques.....	12
Paragraphe 3 : Les activités de contrôle.....	12
Paragraphe 4 : L'information et la communication.....	13
Paragraphe 5 : Le pilotage.....	13
Paragraphe 6 : Les acteurs du contrôle interne	14
CHAPITRE II : PRESENTATION DE LA CAREN.....	16
Section 1 : Historique de la CAREN.....	16
Paragraphe 1 : Evolution historique de l'assurance en Afrique.....	16
Paragraphe 2 : Création de la CAREN à nos jours.....	17
Paragraphe 3 : La CAREN en chiffres.....	18
Section 2 : Le cadre institutionnel.....	21
Paragraphe 1 :L'OHADA.....	21
Paragraphe 2 : La CIMA.....	22
1. Le Conseil des Ministres.....	22
2. La Commission Régionale de Contrôle des Assurances.....	23
3. Le Secrétariat Général.....	23
Section 3 : Cadre fonctionnel de la CAREN.....	23
Paragraphe 1 : Les organes décisionnels.....	25
1. L'Assemblée Générale.....	25
2. Le Conseil d'Administration.....	25
3. La Direction Générale.....	26
4. Le Secrétariat Général.....	26
Paragraphe 2 : Les organes d'exécution.....	27
1. Le Département Comptabilité et Finances.....	27
2. Le Département du Patrimoine, des Services Généraux et des Ressources Humaines.....	27

3. Le Département de Contrôle de Gestion.....	28
4. Le Département Technique et Commercial.....	28
5. Le Département Sinistre et Contentieux.....	29
 Section 4 : Les différents ratios prudentiels de la CAREN.....	 29
Paragraphe 1 : Définition du concept de ratio et l'intérêt de l'analyse par les ratios.....	30
Paragraphe 2 : Commentaire sur les différents indicateurs.....	31
 Deuxième partie : ELABORATION D'UN MODELE DE DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE AU SEIN DE LA CAREN ET SON IMPACT SUR LA SOLVABILITE DE LA COMPAGNIE.....	 35
 CHAPITRE I : ELABORATION D'UN MODELE DE CONTROLE INTERNE ...	 36
Section 1 : La communication sur le contrôle interne et la formation du personnel	36
Paragraphe 1 : La communication sur le contrôle interne.....	36
Paragraphe 2 : La formation du personnel.....	37
Section 2 : L'introduction des procédures écrites sur l'ensemble des activités de la CAREN.....	38
Paragraphe 1 : Définition des risques opérationnels.....	38
Paragraphe 2 : Une organisation interne adaptée.....	38
1. La définition d'un organigramme détaillé.....	38
2. La séparation des fonctions.....	39
3. La définition des postes, pouvoirs et responsabilités.....	39
4. Le descriptif des processus opérationnels.....	39
5. Un système de preuve et de recoupement.....	39
Section 3 : Le contrôle sur les risques techniques.....	40
Paragraphe 1 : Le contrôle de la production.....	40
1. La souscription.....	40
2. La production.....	41
Paragraphe 2 : le contrôle de la sinistralité.....	42
Paragraphe 3 Le contrôle de la politique de réassurance.....	42

Paragraphe 4 Le contrôle du système informatique.....	43
Chapitre II : IMPACT DU CONTROLE INTERNE SUR LA SOLVABILITE DE LA CAREN.....	44
Section 1 : L'exigence des règles prudentielles.....	44
Paragraphe 1 : L'évaluation des engagements règlementés.....	44
1. La PREC.....	45
2. La PSAP.....	45
3. La PAP.....	46
Paragraphe 2 : La politique de placement.....	46
Paragraphe 3 : La marge de solvabilité.....	47
Section 2 : Impact du contrôle interne sur les éléments de solvabilité	47
Paragraphe 1 : Impact sur les engagements règlementés.....	48
Paragraphe 2 : Impact sur la politique de placements.....	48
Paragraphe 3: Impact sur la marge de solvabilité.....	48
Conclusion.....	50

