

XX - XXII

2020-2022

18

CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCE
(CIMA)

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES

P. 1575 YAOUNDE – Tél : (+237) 222 20 71 52 – FAX : (+237) 222 20 71 51

E – mail : iiacameroun.com

Site web: <http://www.iia-cameroun.com>

Yaoundé / Cameroun



MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE
MASTER PROFESSIONNEL EN ASSURANCE (MPA)

Option : Contrôle et Risk Management des Assurances

MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE D'AUDIT INTERNE AU SEIN D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE : CAS DE SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE

Présenté par :

M. Thomas Placide MOROMTE

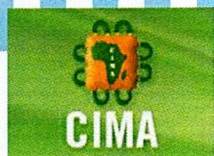
Sous la direction académique de :

Pr. Jean Paul LOUISOT
Dr. Es Sciences de Gestions

Sous la direction technique de :

M. Éric YAKAM
Chef de Dept. Finances et Comptabilité
de SUNU ASSURANCES Centrafrique

Promotion 2020-2022



CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCE
(CIMA)

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES

BP. 1575 YAOUNDE – Tél : (+237) 222 20 71 52 – FAX : (+237) 222 20 71 51

E – mail : iia@cameroun.com

Site web: <http://www.iia-cameroun.com>

Yaoundé / Cameroun



MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE
MASTER PROFESSIONNEL EN ASSURANCE (MPA)

Option : Contrôle et Risk Management des Assurances

MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE D'AUDIT INTERNE AU SEIN D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE : CAS DE SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE

Présenté par :

M. Thomas Placide MOROMTE

Sous la direction académique de :

Pr. Jean Paul LOUISOT
Dr. Es Sciences de Gestions

Sous la direction technique de :

M. Éric YAKAM
Chef de Dept. Finances et Comptabilité
de SUNU ASSURANCES Centrafrique

Promotion 2020-2022

DEDICACE

Le présent mémoire est dédié à mes très chers parents, Monsieur DIMANCHE Maurice et Madame Dimanche née BARDAM Germaine, pour l'affection qu'ils ont pour moi, leurs soutiens indéfectibles, leurs encouragements et leurs conseils qui m'ont permis de subir ma formation jusqu'au bout. Trouvez ici chers parents, dans ce modeste travail le fruit de tant de dévouement et de sacrifices ainsi que l'expression de ma profonde reconnaissance.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui nous voudrions témoigner toute notre gratitude.

Nous voudrions tout d'abord adresser toute notre reconnaissance au directeur de ce mémoire, Professeur Jean-Paul LOUISOT, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

Nous remercions également le Directeur Général de l'Institut International des Assurances (IIA) Monsieur Odon Bolarinwa KOUPAKI, le Directeur des Études Monsieur DEMBO DANFAKHA ainsi que toute l'équipe pédagogique de l'IIA et les intervenants professionnels de notre formation pour avoir assuré la partie théorique de ce travail.

Ensuite nos remerciements s'adressent au groupe SUNU en général et particulièrement à SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE qui a accepté de nous accueillir pour le stage et nous encadrer, avec à sa tête son Administrateur Directeur Général Clément SANDWIDI pour sa disponibilité et tout le personnel de ladite compagnie.

Par ailleurs nous remercions successivement :

Monsieur Eric YAKAM, Chef de Département Finances et Comptabilité qui a accepté de nous faire bénéficier de son immense expérience ainsi que toute son équipe.

Monsieur Richard DJAI, Chef de Département Souscription et Réassurance et toute son équipe, qui n'ont ménagé aucun effort pour nous aider et nous faire bénéficier de leurs connaissances.

Madame Françoise Rey, ancien DGA du Groupe ESSEC de Paris pour avoir relu et corrigé ce mémoire. Ses conseils de rédaction ont été très précieux.

Nous voudrions exprimer notre reconnaissance envers les amis et collègues de la première promotion de master en assurance de l'IIA qui nous ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de cette formation.

Nous remercions nos très chers parents, pour leur soutien constant et leurs encouragements. Nous remercions nos sœurs Leyticia Carine et Rude Destinée NDIGUIMALE et notre frère Alexandre Georges MOROMTE sans oublier notre fille Rahama Angéline Gabriella NDIGUIMALE, nos oncles Noel KAMNADJI et Emmanuel TODJIMTA et notre grand-mère maternelle Madame BARDAM née MBOULOUYAMA Henriette. Leurs soutiens inconditionnels et leurs encouragements ont été d'une grande aide.

Enfin notre gratitude s'adresse à Monsieur Valentin MAYERE YOLONGUERE, Directeur des Assurances de la Centrafrique, Madame Fanny Carole GBELIMA Cheffe de Service des Assurances et à tous les fonctionnaires de la Direction des Assurances pour leurs soutiens, suggestions et remarques lors de la rédaction de ce mémoire.

A tous ces intervenants, nous présentons nos remerciements, nos respects et nos gratitude.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AFOM	: Atouts Faiblesses Opportunités et Menaces
BBL	: Banque Bruxelles Lambert
CAC	: Commissaire Aux Comptes
CIMA	: Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
COSO	: Committee Of Sponsoring Organizations of the treadway commission
CRCA	: Commission Régionale de Contrôle des Assurances
DG	: Directeur Général
DNA	: Direction Nationale des Assurances
EURL	: Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
FCFA	: Franc de la Communauté Financière Africaine
FERMA	: Federation of European Risk Management Associations
FFOM	: Forces Faiblesses Opportunités et Menaces
FRAP	: Feuille de Révélation et d'Analyse de Problèmes
IAI	: Institut des Auditeurs Internes
IARD	: Incendie, Accidents et Risques Divers
IFACI	: Institut Français de l'Audit et du Contrôle interne
IIA	: Institute of Internal Auditors
ISO	: International for Standardization Organization
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

PME	: Petite et Moyenne Entreprise
RC	: Responsabilité Civile
RCCM	: Registre du Commerce et du Crédit Mobilier
RCS	: Registre du Commerce et des Sociétés
SA	: Société Anonyme
SAS	: Société par Actions Simplifiées
SWOT	: Strengths Weaknesses Opportunities and Threats
UAC	: Union des Assurance de Centrafrique
UAP	: Union des Assurances de Paris
UAT	: Union des Assurances du Togo
UGAN	: Union Générale des Assurances du Niger

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition du capital de SUNU	36
Tableau 2 : Résultats de l'analyse SWOT	53
Tableau 3 : Résultats de l'analyse de contenus.....	55
Tableau 4 : Recommandations.....	59
Tableau 5 : Préalables à la mise en place de l'audit interne	63
Tableau 6 : Plan d'action	64
Tableau 7 : Description du poste de l'auditeur interne	66
Tableau 8 : Charges liées au recrutement de l'auditeur.....	68
Tableau 9 : Frais des matériels et équipements	68
Tableau 10 : Coût de réalisation	69

RESUME

L'instabilité et la complexité de l'environnement actuel révèlent que l'audit interne (assurance de contrôle, de management de risques, de gouvernance) constitue la pierre angulaire de la maîtrise des activités des entreprises et le pilotage de leurs performances.

Ce mémoire tente de démontrer que l'audit interne est réellement capable par l'analyse des risques et des défaillances d'accroître l'efficacité et la performance au sein de l'entreprise d'assurances en s'appuyant sur l'état de lieux du dispositif de contrôle de SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE.

Il importe donc de présenter avec précision la fonction d'audit interne au sein de l'entreprise, la situer par rapport aux autres systèmes de contrôle (contrôle de gestion, contrôle interne, audit externe et risk management) et s'assurer de sa capacité à contribuer à la performance au sein des compagnies d'assurances. Cette présentation se fait dans le but de mettre en évidence l'utilité de cette structure d'audit interne dans les compagnies d'assurance et de susciter sa mise en place.

L'objet de ce mémoire de recherche est de démontrer la pertinence de la fonction de l'audit interne dans un secteur considéré à très hauts risques qu'est l'activité d'assurance. En effet, la dernière décennie a connu la mise en liquidation des sociétés d'assurances opérant dans la zone CIMA essentiellement par le fait de l'absence de maîtrise de gestion de leurs dirigeants non-initiés à l'ampleur des risques que comporte l'exercice de cette activité financière. Par conséquent, il est opportun de démontrer la contribution de la fonction de l'audit interne dans la maîtrise de gestion de ce secteur. En effet, les techniques d'investigation spécifiques ainsi que la démarche multiforme d'intervention de l'auditeur interne permettent de détecter les pistes de vulnérabilité et les dysfonctionnements qui peuvent menacer la pérennité d'une entreprise d'assurance autant qu'institution financière. D'où l'importance de l'intégration de cette fonction dans les rouages d'organisation de ces entreprises et l'urgence de satisfaire leurs besoins en cadres ayant la formation professionnelle requise.

Ainsi, après la présentation de la généralité de l'audit interne et ses spécificités au secteur d'assurance (les domaines prioritaires de l'audit interne et les modalités de son intervention) et l'annonce des résultats de l'évaluation du dispositif du contrôle interne de la filiale étudiée, nous procédons à la description de la méthodologie de la mise en place de l'audit interne tout en démontrant sa mise en œuvre au sein de SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE.

ABSTRACT

The instability and complexity of the current environment reveal that the internal audit (control, risk management, governance) is the cornerstone of the control of business activities and the management of their performance.

The thesis attempts to demonstrate that internal audit is really capable, though the analysis of risks and failures, to increase the efficiency and performance within the insurance company relying on the assessment of fixtures of SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE's control system.

It is therefore important to precisely present the audit function within the company compared to the other control systems (management control, internal control, external audit, risk management) and ensure its ability to contribute to the performance within insurance companies. This is presented with the aim to highlight the usefulness of the internal audit structure in insurance companies and to encourage its implementation.

The purpose of this work is to show the relevance of internal audit function in a very high risk sector with is insurance activity. Indeed the last decade has seen insurance companies operating in the CIMA zone going bankrupt because of lack of management control of their managers who are uninitiated to the extent of the risk related to the exercise of that financial activity. Therefore, it is appropriate to demonstrate the contribution of the internal audit function in a good management of that sector. Indeed the specific investigative techniques and the multifaceted intervention procedure of the internal auditor make it possible to detect vulnerability tracks and mal functions that may threaten the sustainability of an insurance company as a financial institution. Hence the importance of integrating this function into the organizational machinery of these companies and the urgency of meeting their need providing them executives undergoing required professional training.

So, after presenting an overview of the internal audit and its specificities related to the insurance sector (the priority domains of the internal audit and the methods of it intervention) and the release of the results of the evaluation conducted by the internal control system within the studied subsidiary, we describe the methodology of the implementation of the internal audit focusing on it achievement within SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE.

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	v
RESUME	vi
ABSTRACT.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
AVANT - PROPOS	ix
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES DE L'AUDIT INTERNE.....	6
CHAPITRE I : GENERALITE DE L'AUDIT INTERNE.....	7
SECTION I : Définition et évolution de l'audit interne.....	7
SECTION II : Objectifs et caractéristiques de l'audit interne	14
CHAPITRE II : ENJEUX ET SPECIFITES DE L'AUDIT INTERNE.....	21
SECTION I : Avantages de l'audit interne	21
SECTION II : Particularités de l'audit interne des assurances	25
SECONDE PARTIE : ETUDE DE CAS DE LA MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE D'AUDIT INTERNE AU SEIN DE SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE...	33
CHAPITRE III : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE ADOPTEE	34
SECTION I : Zone d'étude	34
SECTION II : Méthodologie de l'étude de cas	47
CHAPITRE 4 : RESULTATS DE LA RECHERCHE ET CONCEPTION D'UNE FONCTION D'AUDIT INTERNE	53
SECTION I : Résultats de la recherche.....	53
SECTION II : Recommandations et mise en œuvre d'une fonction d'audit interne	59
CONCLUSION GENERALE.....	71
BIBLIOGRAPHIE.....	71
ANNEXES.....	71
TABLE DES MATIERES	71

AVANT - PROPOS

Les gouvernements de quatorze États Africains¹, voyant la nécessité économique et financière de construire un avenir commun visant à développer le secteur des assurances, ainsi que la nécessité de renforcer la protection des assurés, des bénéficiaires des contrats et des victimes de dommages, ont institué le 10 juillet 1992 la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances en abrégé CIMA. Conscients également de l'action menée en matière de formation et soucieux de renforcer cette politique en vue de répondre aux problématiques de l'assurance en Afrique, ces États ont décidé en 1972 la création de l'Institut International des Assurances (IIA).

L'IIA est donc une institution de la C.I.M.A. chargée de la formation des cadres qui exercent aussi bien dans les Directions Nationales des Assurances (D.N.A.), à la CICA-RE que dans les sociétés privées d'assurances et de réassurances. La formation dans cet institut est d'une durée de deux (02) ans répartis comme suit : une phase théorique d'une durée de vingt un (21) mois suivis d'un stage pratique de trois (03) mois en entreprise, à l'issue duquel un mémoire est présenté et soutenu par l'étudiant.

Dans le cadre de ce stage académique, nous avons été accueillis à SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE, l'un des leaders de l'assurance IARD du pays. Le choix de notre thème s'inscrit dans la logique d'expliquer de manière claire la fonction de l'audit interne (ses fondements, ses objectifs, son champ d'intervention) et également ressortir ses points de divergences avec les autres domaines du contrôle de manière à mettre en évidence son utilité dans les compagnies d'assurance (contribuer à l'amélioration de la performance du contrôle interne ; du management de risque et de la gouvernance des entreprises d'assurance). Ce mémoire se fixe également comme objectif l'amélioration de la performance et de la gouvernance de ladite filiale par le biais des évaluations de son dispositif de contrôle suivies des recommandations relatives à la mise en place de cette fonction au sein de l'entité.

Dans le but de mener à bien ce projet, notre mémoire porte sur la « Mise en place d'une structure d'audit interne au sein d'une compagnie d'assurance : cas de SUNU ASSURANCES IARD Centrafrique ».

¹ Bénin, Burkina-Faso, Cameroun, Centrafrique, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée Equatoriale, Mali, Niger, Sénégal, Tchad et Togo. Les Comores n'ont pas encore ratifié le Traité. La Guinée Bissau a adhéré à la CIMA le 15 avril 2002 et a ratifié le traité en 2007

INTRODUCTION GENERALE

Dans un environnement de plus en plus turbulent et en perpétuelle mutation, le développement rapide des nouvelles technologies, la mondialisation, les clients de plus en plus exigeants, l'augmentation des incertitudes et des risques, les problèmes d'ordre éthique, et plusieurs autres facteurs, les managers ont besoin de manière croissante d'un système de contrôle interne performant qui leur permette de mieux gérer leurs entreprises et qui leur apporte une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.

La fonction d'audit interne, qui est un outil de pilotage du système de contrôle interne donne à cet égard l'assurance raisonnable que les opérations menées, les décisions prises sont « sous contrôle » et qu'elles contribuent donc à la réalisation des objectifs de l'entreprise en prenant appui sur les procédures, les lois et les règles de la profession. Et de proposer les recommandations pour une meilleure amélioration de l'activité.

Il convient de souligner à cet effet que la fonction de l'audit interne a fait ses preuves dans les pays développés de son potentiel contributif à l'amélioration du système de contrôle interne en agissant sur l'efficacité et l'efficience. Ceci est confirmé par la norme internationale de l'audit interne : Norme 2120 sur le contrôle qui stipule que : « L'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle interne approprié en évaluant son efficacité et son efficience et en encourageant son amélioration continue² ». L'audit interne est une fonction relativement récente puisque son apparition remonte à la crise économique de 1929 aux États-Unis. L'évolution que connaît ce métier et la prise de conscience de son intérêt auraient entraîné l'accélération du rythme de création des structures en charge de cette activité.

Les compagnies de la zone CIMA, comme celles des autres marchés du continent, ont connu ces dernières années des difficultés de gestion, ce qui a mis en évidence la nécessité de renforcer les dispositifs de l'audit et du contrôle interne, entraînant ainsi le législateur à mettre en place de nouvelles instructions et règlements en matière de contrôle et gouvernance. Ainsi, l'article 331-15 du code CIMA fait obligation à toute entreprise d'un état membre de mettre en place un dispositif permanent de contrôle interne adapté à la nature, à l'importance et à la complexité de ses activités. Ce dispositif comprend notamment un

² Sur le site internet, <http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/278/normes.pdf>, la date de consultation, 10/04/2015, (Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne), page 9

manuel de procédures internes écrites, cohérentes et recoupant l'ensemble des champs d'activités de l'entreprise. Il doit faire l'objet d'un suivi périodique en vue de vérifier l'appréciation constante des procédures de la société, l'efficacité des procédures et de relever les manquements éventuels. De ce fait, les dirigeants d'entreprises sont tenus de mettre en place un dispositif du contrôle interne pour renforcer le suivi de la structure interne et du fonctionnement de celle-ci pour la sécuriser au maximum, dans le but non seulement de protéger le patrimoine de l'entreprise tout en maximisant son profit mais également d'être en conformité avec la réglementation en vigueur, en garantissant un suivi et une évaluation permanente dudit dispositif. D'où l'intervention de l'audit interne. Ces entreprises sont obligées non seulement de créer une fonction d'audit interne mais aussi de renforcer son rôle dans l'amélioration du système du contrôle interne afin de conduire ces entreprises à créer de la valeur ajoutée.

A cet effet, ce travail s'inscrit dans un contexte où la fonction d'audit interne occupe une place essentielle dans l'optimisation de la performance et la gouvernance d'une compagnie d'assurance. Elle représente la pierre angulaire du système de gouvernance de l'entreprise. Encore faut-il souligner que nos investigations au sein de la compagnie SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE révèlent l'inefficacité du dispositif du contrôle interne due à l'absence d'un système de surveillance et d'amélioration de sa performance. Cela vient soutenir le rapport de 2021 du Groupe SUNU sur la question, qualifiant le contrôle interne de cette filiale de peu fiable³. Ainsi, le choix du thème de ce mémoire se justifie par la nécessité et l'importance d'implantation d'une cellule d'audit interne dans une compagnie d'assurance comme outil d'amélioration continue et d'assurance de l'existence d'un bon système de contrôle interne. D'où le choix de ce thème de : « Mise en place d'une structure d'audit interne au sein d'une compagnie d'assurance : cas de SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE ».

En effet, la filiale SUNU de Centrafrique qui est une compagnie évoluant dans un marché peu rentable et marqué par des crises politico-militaires a de la peine à asseoir une bonne performance quant à son niveau du système de contrôle. Alors que le Groupe SUNU a défini un plan de réorganisation et d'optimisation du système de contrôle du groupe faisant obligation à toutes les filiales en son principe 3 de disposer d'une fonction d'audit interne.

³ Séminaire sur le système de contrôle interne et de maîtrise des risques du Groupe SUNU du 15/03/2021

Cette filiale reste toujours à la traine dans la mise en œuvre de ce plan stratégique. Fort de cette situation qui impacte négativement la performance, nous nous interrogeons autour de la problématique de ce mémoire qui s'articule autour de la grande question générale suivante :

- Dans quelle mesure l'inefficacité du contrôle interne de SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE aurait-elle pour cause l'absence d'une fonction d'audit interne ?

De cette question générale sont greffées les questions spécifiques suivantes :

- La fonction d'audit interne joue-t-elle un rôle majeur dans la performance du système du contrôle interne ?
- La fonction d'audit interne contribue-t-elle à l'amélioration continue du dispositif de contrôle interne ?

Pour aborder cette problématique, nous allons examiner les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : la fonction d'audit interne joue un rôle primordial dans l'optimisation de l'efficacité du système de contrôle interne.

Hypothèse 02 : la fonction d'audit interne est un outil d'aide à l'amélioration continue du dispositif du contrôle interne

L'objectif général de ce mémoire est de faire connaître et de donner une vision plus concrète et claire du rôle de l'audit interne, et de sa spécificité au sein des compagnies d'assurance. Cet éclairage va dans le sens de la présentation de sa généralité tout en dégageant ses différences avec les autres domaines de contrôles. Ce mémoire a aussi des objectifs spécifiques, ceux d'évaluer le dispositif de contrôle interne existant au sein de la compagnie SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE dans le but d'identifier ses forces et faiblesses et de mettre en évidence la nécessité d'implantation d'une fonction d'audit interne au sein de ladite compagnie d'assurance (comme outil de performance et d'amélioration continue).

L'intérêt de cette recherche réside dans la détection des lacunes en matière du système de contrôle interne afin d'apporter aux dirigeants un éclairage sur l'ensemble de leurs entreprises et les aider à prendre les décisions appropriées. Il consiste également à esquisser une démarche scientifique et méthodologique pertinente tendant à ouvrir la voie à un modèle de procédure de mise en place d'audit interne dans une compagnie d'assurance. A ces justifications, vient s'ajouter notre attachement incontesté pour les matières et

domaines de contrôle des organisations et la volonté d'expérimenter nos acquis dans ces domaines afin d'apporter des axes d'orientations ou pistes de solutions.

Ce travail de recherche traite exclusivement le cas de SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE ; en se basant sur les données qualitatives de son système de contrôle interne dans les départements sensibles des métiers d'assurance. Cette recherche s'appuie sur les données de 2017 à ce jour.

Afin de répondre aux différentes questions posées dans la problématique et vérifier les hypothèses formulées, nous nous sommes appuyés sur une démarche qualitative qui repose sur la recherche bibliographique en exploitant les acquis théoriques de notre formation en assurance, des recherches documentaires (documents académiques et professionnels relatifs à l'audit interne) et l'application des entretiens approfondis avec les professionnels du métier d'audit interne et avec les responsables de SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE.

Pour mener à bien cette recherche, notre travail est subdivisé en deux grandes parties qui sont organisée de la manière suivante :

- La première partie parle des fondements théoriques de l'audit interne
- La seconde partie traite l'étude de cas de la mise en place d'une structure d'audit interne au sein de SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE.

**PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS
THEORIQUES DE L'AUDIT INTERNE**

CHAPITRE I : GENERALITE DE L'AUDIT INTERNE

Les organisations en général et les entreprises en particulier sont confrontées aux défis marqués par la naissance des nouveaux types de risques et la complexité de l'environnement des affaires. Ce changement de l'environnement des affaires rend plus que jamais indispensable la fonction de l'audit interne dans une organisation. L'audit interne est une activité de contrôle et de conseil ; outils d'aide à l'atteinte des objectifs par des analyses, des recommandations et des solutions concernant les activités examinées. L'audit interne joue un rôle important dans l'assainissement de la gestion d'une organisation. Pour lui permettre de mener à bien ses objectifs, l'audit interne a besoin de l'implication de tous les acteurs de l'organisation d'où l'importance d'une bonne connaissance de ses notions fondamentales, de ses objectifs, de son évolution dans le temps et de ses fonctions connexes.

Dans ce chapitre nous allons aborder successivement la définition, l'évolution, les objectifs et les caractéristiques de l'audit interne.

SECTION I : Définition et évolution de l'audit interne

1. Définition

L'audit interne a plusieurs définitions qui sont le plus souvent complémentaires et difficilement contradictoires. Quelques-unes d'entre elles retiennent notre attention par rapport à leurs exhaustivités et leurs clartés.

Selon ALBERTO SILLERO « On peut définir l'audit comme étant une démarche d'analyse et de contrôle, qui s'applique désormais à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ainsi, y a-t-il des audits de production, de force de vente, de qualité, des ressources humaines

et des états comptables et financiers d'une société. L'audit interne est la révision périodique des instruments dont dispose une entreprise pour contrôler et gérer une entreprise »⁴.

Selon the Institute of Internal Auditors (Institut de l'audit interne) traduit par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) en version française et approuvée le 21 mars 2000 par son conseil d'administration : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise des opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, de gouvernance d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »⁵.

Bref l'audit interne est, au sein de l'organisation, une fonction d'évaluation indépendante qui a pour objet d'examiner et d'évaluer le bon fonctionnement, l'efficacité et l'efficience du contrôle interne. L'audit interne assiste les personnes chargées de l'organisation dans l'exercice effectif de leurs responsabilités et leur fournit à cet effet des analyses, évaluations, recommandations, avis et informations sur les activités examinées. D'une manière plus simple, l'audit interne vise à garantir à l'autorité supérieure d'une organisation que les risques pesant sur cette organisation sont pris en compte de telle façon que l'atteinte des objectifs de celle-ci ne sera pas entravée.

2. Evolution de l'audit interne :

2.1. Historique de l'audit interne

Au début du moyen âge, les sumériens ont ressenti une nécessité de contrôle de la comptabilité des agents⁶. Ce système de contrôle par recoupement consiste à comparer une information qui est parvenue de deux sources d'enregistrements indépendantes.

Mais le mot « audit » n'est apparu que sous l'empire romain et plus spécifiquement dès le 3^{ème} siècle avant Jésus Christ, où il était d'un sens plus large⁷. Le mot audit, qui nous vient de latin « audire », c'est-à-dire « écouter », les romains employaient ce terme pour

⁴ Selon IFACI 3 Alberto Sillero, audit et révision légale, Edition Eska, année 2000, page 12.5

⁵ Définition de l'IIA

⁶ H.VLAMINICK .Histoire de la comptabilité. Edition 1979. p17.

⁷ J. RAFFEHEAU, F.DUBOIE et MENOVILLE. L'audit opérationnel, cool. QUE SAIS-JE? PUB1984. page 7

désigner un contrôle au nom de l'empereur sur la gestion des provinces. Ce contrôle s'est développé suite aux efforts des anglais. De même ses objectifs se sont focalisés principalement sur la détection de fraude, puis progressivement vers la recherche d'erreurs ensuite à la publication d'opinion sur la validité des états financiers, et in fine sur leur régularité et sincérité. Ce n'est qu'au XIXème siècle que les législateurs ont institués le contrôle des sociétés par des agents externes en raison du développement de l'industrie, du commerce, des banques, des assurances, de la charge qui pèse sur l'auditeur reconnu en tant que garant des détenteurs de capitaux à l'égard des abus des gestionnaires, dès le début du XXème siècle et avec la crise de 1929 due à un manque de divulgation d'information fiable.

En tant que fonction dans une entreprise, l'audit interne est apparu aux États Unis après la crise de 1929. La crise finie, les auditeurs ayant beaucoup d'expérience dans les domaines comptables se sont imposés. C'est en ce moment que la fonction d'audit interne a pris naissance. L'audit interne est maintenant une discipline à la croisée des chemins des autres disciplines, transversale, placée au cœur des préoccupations des dirigeants des organisations. Cette discipline renferme plusieurs définitions au cours de son existence mais nous pouvons nous appesantir sur quelques-unes seulement.

2.2. L'évolution de l'audit interne

L'audit interne est une fonction relativement récente, puisque son apparition aux Etats Unis remonte à la crise économique de 1929, caractérisée par une information financière trompeuse, pour initialement assister les experts comptables lors des travaux de certifications des comptes. Au début, les auditeurs internes n'étaient que des "sous-traitants" des auditeurs externes et ne jouissaient pas d'un grand prestige dans les entreprises. Peu à peu, ils se sont différenciés de leurs homologues de l'audit externe qui se sont cantonnés dans l'examen des documents comptables officiels. Les auditeurs internes étendirent ensuite leur domaine d'action pour progressivement s'intéresser à toutes les opérations de gestion. La réorientation de l'audit interne vers les domaines de gestion autres que l'examen classique des comptes, a largement contribué à rehausser son image de marque et à prendre de l'importance. L'auditeur interne s'est transformé en véritable consultant au service des dirigeants, pour répondre à leurs attentes, en leur fournissant des recommandations opérationnelles visant l'amélioration de l'efficacité et de la rentabilité de leurs entreprises. L'intégration de l'audit interne dans la culture de l'entreprise et la vocation de l'audit interne se sont nettement développées avec la création en 1941 aux Etats Unis de

l'Institut des Auditeurs Internes (IIA) « The Institute of Internal Auditors ». L'IIA est depuis le leader incontesté et l'autorité reconnue de la profession à l'échelle mondiale. La pratique va s'étendre simultanément à tous les pays. En France, la fonction est apparue dans les années 60 et s'est développée avec la création de l'Institut Français de l'Audit et Contrôle Interne (IFACI) à Paris en 1965 et rattaché à l'IIA. En Centrafrique, l'introduction de l'audit interne a commencé avec l'implantation des grandes multinationales, pour ensuite toucher les grandes entreprises centrafricaines structurées. L'usage a contribué pour sa part à son extension pour lui imprimer une fonction étendue à tous les organismes, ne se limitant pas au monde de la grande entreprise, mais même aux établissements publics et aux PME.

2.3. Les fonctions connexes de l'audit interne

Un certain nombre de fonctions et de professions dont les missions s'entrecroisent avec l'audit interne ou sont voisines, se sont développées à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme. Ce positionnement résulte des efforts d'acteurs faits pour prendre en compte les activités d'audit interne et de maîtrise des risques par d'autres fonctions, notamment le contrôle interne, contrôle de gestion, le risk management et l'audit externe. En revanche, des missions qui ne relèvent pas directement de la fonction d'audit interne lui sont trop souvent confiées, comme la rédaction de procédures ou des actions de formation.

- Relation avec le contrôle interne

L'audit interne et le contrôle internes sont deux aspects différents d'une entreprise, comprenant chacun ses spécificités. Ces deux fonctions, différentes mais complémentaires, sont souvent confondues et assimilées à une seule et même activité. Il existe pourtant des points de différenciation simples pour distinguer ces deux fonctions. L'audit interne est avant tout une assurance pour les entreprises que les fonctions de contrôle interne et gestion des risques sont correctement mises en place, dans le but d'atteindre les objectifs plus facilement. L'audit peut être effectué par des personnes compétentes qui vont se charger d'évaluer les dispositifs et proposer des axes d'amélioration. L'équipe d'audit interne va ainsi rendre compte de l'état de la gestion interne de l'entreprise en fonction des informations recueillies relatives à son activité. Le contrôle interne désigne l'ensemble des méthodes et procédures adoptées par la direction pour contrôler les opérations afin de favoriser la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il s'agit donc d'un système développé et conçu pour s'assurer de la conformité des services de gestion. En pratique, le contrôle interne se traduit

par des dispositifs de prévention contre les malversations financières comme le vol ou la fraude. Ces dispositifs peuvent prendre plusieurs formes, et sont de plus en plus souvent digitaux.

Le contrôle interne est un processus interne à l'entreprise et continu, mis en place au sein de toutes les activités d'une entreprise. Il ne s'agit pas d'un service ou d'une activité à part entière. L'audit interne en revanche est une activité qui a lieu à posteriori et de façon ponctuelle. De plus, si l'audit interne a pour but la prévention des risques, le contrôle interne quant à lui est une mesure de détection d'irrégularités au sein de l'organisation. Le contrôle interne concerne l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, telle que la Direction Générale, ou encore tous les employés de l'entreprise, ainsi que les tiers. A l'inverse, l'audit interne ne concerne qu'une poignée d'acteurs, qui se trouvent être les auditeurs internes, étant les uniques responsables de sa mise en œuvre et de son fonctionnement. Le but de l'audit interne est de s'assurer de l'efficacité du dispositif de contrôle interne. L'audit est un outil en place pour le management afin d'être certain du bon fonctionnement des différents processus de gestion des risques et de contrôle. La principale mission du contrôle interne est d'assurer la conformité aux lois et règlements et l'atteinte des objectifs. En effet, sa responsabilité principale demeure la bonne mise en place des procédures de contrôle interne.

Pour résumer, le contrôle interne fait partie des éléments à apprécier par l'audit interne. En effet, le contrôle interne comprend plusieurs enjeux et objectifs, que l'audit permet d'atteindre plus facilement. Ces deux fonctions sont donc bien distinctes mais surtout complémentaires et essentielles à la bonne gestion des finances d'une entreprise.

- Relation avec l'auditeur externe

La norme 4610 précise que : « Le rôle de l'audit interne est défini par la direction et ses objectifs diffèrent de ceux de l'auditeur externe qui est nommé pour émettre un rapport indépendant sur les états de synthèse. Les objectifs de la fonction d'audit interne varient selon les exigences de la direction, alors que la priorité pour l'auditeur externe est de vérifier que les états de synthèse ne comportent pas d'anomalies significatives. » La coordination entre les services d'audit nécessite des rencontres périodiques pour s'entretenir de questions d'intérêt commun, procéder à l'échange des rapports d'audit et convenir de techniques, méthodes et terminologie communes. Les auditeurs externes ont une influence notable sur

la qualité des contrôles internes, par leurs recommandations pour son amélioration, mais ils sont seuls responsables de leur opinion sur les états financiers. L'auditeur externe doit s'aviser des travaux d'audit interne, avoir accès aux rapports pertinents et être tenu informé de tout problème significatif qui pourrait avoir une incidence sur son travail. De même, il doit informer l'auditeur interne de tout problème important qui pourrait le concerner. La démarche inverse qui consiste à communiquer les dossiers de travail au service d'audit interne est exclue au motif du secret professionnel.

Toutefois, auditeurs externes et internes ont la même finalité, celle de pouvoir garantir la qualité des états financiers produits par les entreprises. Ils adoptent généralement des approches et des méthodologies comparables, sans être parfaitement identiques. Par contre, la finalité commune qui est celle de la qualité des comptes est identique mais présente des nuances. Le rôle de l'auditeur externe est d'émettre une opinion sur les états de synthèse. Il va donc analyser les activités qui produisent les opérations comptables, à travers le référentiel comptable qui a été mis en place, et va conclure sur la base d'une opinion, sur la sincérité et la régularité que traduisent ces états financiers. Pour l'auditeur interne, ce n'est pas la même démarche. Par son intervention récurrente, il contribue dans le temps à garantir que les dispositifs de contrôle interne qui permettent de maîtriser les risques sont parfaitement et de manière permanente en phase avec l'évolution de l'environnement. L'audit interne aura peut-être une démarche plus espacée (pluriannuelle) que ne le sera celle de l'auditeur externe. Mais il ira plus en profondeur sur l'organisation des processus et des dispositifs mis en œuvre pour en assurer la fiabilité. Donc, une finalité commune, mais des objectifs opérationnels un peu différents. Pour l'audit interne, c'est la robustesse du contrôle interne qui garantira in fine des états financiers de bonne qualité.

- Relation avec le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion à l'instar de l'audit interne fait partie des moyens que l'entreprise met en œuvre pour maîtriser ses objectifs et minimiser ses risques. C'est un processus de pilotage qui englobe l'ensemble des moyens et méthodes pour fournir aux dirigeants les outils leur permettant de piloter l'entreprise. Il est conçu pour mieux maîtriser la gestion de l'entreprise et son amélioration, c'est-à-dire prévoir, mesurer et contrôler les performances des principaux responsables, en vue d'atteindre des objectifs fixés, en toute indépendance. Le contrôle de gestion intervient dans le même domaine que l'audit interne, la gestion de l'entreprise et contribue à améliorer l'efficacité à l'intérieur de l'entité alors

que l'audit interne porte un jugement sur l'efficacité du contrôle de gestion, pour contribuer à son amélioration. Inversement, le contrôle de gestion examine le degré de réalisation, les niveaux des coûts et les économies produites ou générées par la mise en application des recommandations de l'audit interne. Donc il représente une source d'information très appréciable dans la mesure où les outils de mesure des coûts et des performances sont indispensables à l'audit interne pour détecter les défaillances des systèmes et pour programmer ses interventions.

- Relation avec le risque management :

L'objectif prioritaire de l'audit interne reste l'évaluation du processus de management des risques, donc l'évaluation du contrôle interne qui en est le produit fini. En amont le Risk manager lorsqu'il existe contribue à élaborer et à mettre en place le processus sous la responsabilité de la Direction Générale et du management auquel il a été proposé. C'est au management qu'incombe la responsabilité majeure de la gestion des risques, laquelle ne peut être déléguée. Selon l'IIA (2004), « le rôle principal de l'audit interne dans le processus de gestion des risques est (...) de contribuer à garantir que les principaux risques de l'entreprise sont gérés de manière appropriée » (IIA, 2004, p. 5), veiller à ce que les contrôles internes fonctionnent efficacement. Dans cette optique, l'audit interne « devrait évaluer et contribuer à améliorer la gestion des risques, les contrôles internes et la gouvernance » (IIA, 2004, p. 5). Au fur et à mesure de la mise en pratique du processus, le COSO (2007) prévoit également la possibilité d'évaluer le système de gestion des risques qui sera mis en œuvre par l'auditeur interne. Nous soulignons que l'audit interne ne devrait pas être responsable de la gestion des risques, étant donné que son rôle se limite uniquement à contribuer à la bonne gestion des ressources et des processus de travail de l'organisation. De cette manière, l'indépendance et l'objectivité de l'Audit Interne sont assurées par l'accomplissement d'un rôle consultatif et non exécutif, le maximum de managers et les Risk managers respectifs étant responsables de l'élaboration et de la gestion du risque. L'audit interne et le département de gestion des risques ont des rôles complémentaires, puisque l'audit interne fournit une évaluation indépendante de l'efficacité de la gestion des risques et de l'efficacité des contrôles internes. Pour l'IIA (2013), les auditeurs internes (dans le cadre de la troisième ligne de défense) fournissent aux responsables de l'organisation des évaluations de l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et des contrôles internes, y compris la manière dont les départements et les gestionnaires des risques, ainsi

que les conseils et les organes consultatifs (première et deuxième ligne de défense) interviennent dans la gestion des risques et les contrôles internes.

SECTION II : Objectifs et caractéristiques de l'audit interne

1. Objectifs de l'audit interne

L'audit interne est axé sur la réalisation d'objectifs dans un ou plusieurs domaines qui sont distincts mais qui se recoupent. Comme tout contrôle, il ne vise pas à contrôler tout simplement ni à vérifier ce qui est fait, mais ce qui est prévu. L'objectif ultime de l'audit interne est la maîtrise des risques inhérents à l'activité de la société et la conduite de ses opérations de la façon la plus efficace et sécurisée possible.

L'audit interne a pris ainsi une dimension manifeste dans les grandes entreprises, en devenant le meilleur moyen de valider la qualité du contrôle interne, lequel demeure le mécanisme indispensable pour s'assurer que les actions de l'entreprise sont en conformité avec ses stratégies, ses politiques et ses principes. De ce fait l'audit interne est géré de façon à apporter de la valeur ajoutée à l'organisation en planifiant son activité sur une base d'évaluation des risques. Risques qui peuvent atténuer ou lui faire perdre cette valeur ajoutée. Il évalue ainsi le système de management des risques, l'efficacité du contrôle interne, de gouvernance d'entreprise. En effet, la direction doit disposer d'une vision claire et périodique sur l'état des processus pour mettre en évidence ceux qui fonctionnent et ceux qui sont améliorables. Par rapport au contrôle interne la fonction et l'objectif de l'audit interne sont essentiels. Il doit s'assurer de l'existence d'un bon système de contrôle interne qui permet de maîtriser les risques. Il doit veiller de manière permanente à l'efficacité du fonctionnement de contrôle interne. Il doit Informer régulièrement, de manière indépendante, la Direction Générale, l'organe délibérant et le Comité d'Audit de l'état du contrôle interne. Enfin, l'audit interne doit s'assurer lors de chacune de ses missions de la réalisation des objectifs de l'organisation, de la gestion adéquate et rationnelle des ressources humaines, de l'efficacité et la bonne utilisation des ressources matérielles, de l'application correcte des lois, règlements, instructions et procédures, de la protection et la sauvegarde du patrimoine, de l'intégrité, la fiabilité et le caractère exhaustif des informations financières et opérationnelles et de l'efficacité et l'efficience du contrôle interne et de la lutte contre la fraude.

À la demande de la Direction Générale, l'auditeur est amené à passer au crible les pratiques des différents services (comptabilité, ressources humaines, informatique, etc.) au siège comme dans les filiales. Son rôle est d'assurer à la direction de l'entreprise que les risques qu'elle encourt sont bien gérés et que son dispositif de contrôle interne l'immunise contre les mauvaises surprises.

1.1. Concept standard d'audit interne :

L'auditeur exerce son activité en évaluant, par une approche méthodique, d'abord les processus de management des risques, point de focalisation numéro un, puis les processus de contrôle, les processus de gouvernance d'entreprise et fait des propositions pour renforcer leur efficacité. Dans le cadre des missions d'assurance, l'auditeur interne procède à une évaluation objective en vue de formuler en toute indépendance une opinion ou des conclusions sur un processus, un système ou tout autre sujet.

I.2. Le cadre de référence de l'audit interne :

Le cadre de référence qui s'applique à l'audit interne est très normatif, constitué d'un code déontologique et de normes pour la pratique professionnelle. Ils présentent l'approche, les principes et les comportements envisagés que les auditeurs internes appliquent à leur mission. En adhérant à ces référentiels, les auditeurs internes sont à même de fournir un service d'assurance et de consultation efficace et indépendant à leurs entreprises. Définis principalement par l'IIA, adoptés par tous ses adhérents et les organismes mondiaux d'établissement de normes dans les secteurs publics et privés, ces référentiels représentent la base et le contrôle de qualité de la profession. Ils ont un caractère universel, présentent des principes obligatoires et se définissent en principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne.

I.3. Le code de déontologie

Le code de déontologie traite des principes fondamentaux de la profession ainsi que des valeurs et des règles de conduite attendues des auditeurs internes dans l'accomplissement de leur activité. Son but est de promouvoir une culture morale au sein de la profession. Il fixe les principes fondamentaux à respecter par les auditeurs, qui sont au nombre de quatre : intégrité, objectivité, confidentialité, compétence.

- L'intégrité : les auditeurs internes établissent la confiance en se basant sur leur jugement et doivent accomplir leur mission avec honnêteté, diligence et responsabilité. Ils doivent respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et les règles de la profession. Ils ne doivent pas sciemment prendre part à des activités illégales ou s'engager dans des actes déshonorants pour la profession d'audit interne ou leur organisation. Ils doivent respecter et contribuer aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.
- L'objectivité : Elle permet aux auditeurs internes de recueillir, d'évaluer et de communiquer équitablement tous les éléments pertinents examinés et ne pas se laisser influencer dans leur jugement. Ils doivent porter un jugement impartial dans une position où ils ne sont pas susceptibles d'être influencés. Ils doivent éviter les activités et les relations qui pourraient être pressenties comme des éléments fragilisant leur objectivité. Ce principe vaut également pour les activités ou relations d'affaires qui pourraient entrer en conflit avec les intérêts de leur organisation. Ils ne doivent rien accepter qui pourrait compromettre ou risquer de compromettre leur jugement professionnel. Ils doivent révéler tous les faits matériels dont ils ont connaissance en interne de l'organisation et qui, s'ils n'étaient pas révélés, auraient pour conséquence de fausser le (leur) rapport sur les activités examinées.
- La confidentialité : Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété de l'information qu'ils reçoivent et ne divulguent cette information qu'avec l'autorisation du pouvoir approprié, à moins qu'il n'existe une obligation légale ou professionnelle de la divulguer. Ils doivent utiliser avec prudence et protéger l'information recueillie dans le cadre de leurs activités. Ils ne doivent pas utiliser l'information à leur avantage personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales, ou porterait préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.
- La compétence : les auditeurs internes appliquent la connaissance, les compétences et l'expérience nécessaires à leur rôle. Ils réalisent leur mission conformément aux normes et s'engagent à poursuivre leur formation continue. Ils ne doivent s'engager que dans des travaux pour lesquels ils ont les connaissances, le savoir-faire et l'expérience nécessaires. Ils doivent réaliser leurs travaux d'audit interne dans le respect des normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne. Ils doivent toujours s'efforcer d'améliorer leur compétence ainsi que l'efficacité et la qualité de leurs travaux.

I.4. Les normes pour la pratique professionnelle

Ces normes qui constituent des exigences minimales, décrivent la nature de l'audit interne et les caractéristiques des parties réalisant les activités d'audit interne. Elles définissent les principes fondamentaux de la pratique de l'audit interne ; fournissent un cadre de référence pour la réalisation et la promotion d'un large champ d'intervention d'audit à valeur ajoutée, établissent les critères d'appréciation du fonctionnement de l'audit interne et favorisent l'amélioration des processus organisationnels et des opérations. Elles proposent également des critères de qualité qui permettent d'évaluer la mission d'audit interne et sont subdivisées en « normes de qualification- séries 1000 » et en « normes de fonctionnement-séries 2000 ».

I.5. Les normes de qualification

Les normes de qualification consistent à définir les missions d'un service d'audit, les notions d'indépendance, d'objectivité, de compétence, de conscience professionnelle et d'assurance qualité. Les normes de qualifications énoncent les caractéristiques que doivent présenter les organisations et les personnes accomplissant des missions d'audit interne.

I.6. Les normes de fonctionnement

L'audit interne planifie chaque mission. C'est-à-dire qu'il précise son champ, son objet, formalise complètement son programme de travail, suit les étapes de la réalisation, et rend compte de ses constatations dans un rapport, de façon exacte, objective, claire, concise, et constructive. Les normes de fonctionnement précisent les objectifs. Les normes de fonctionnement décrivent la nature des missions d'audit interne et définissent des critères de qualité permettant de mesurer la performance des services fournis.

I.7. Composante de l'audit interne

Le système de contrôle de la direction comprend la fonction d'audit interne, les politiques et les procédures relatives au personnel ainsi que la répartition des tâches. Le contrôle interne est un système contenant un ensemble d'éléments ou de procédures qui comprennent notamment l'établissement, la revue et l'approbation des rapprochements de comptes.

I.8. Acteurs d'audit interne

L'audit interne concerne toute la société allant des dirigeants jusqu'aux différents collaborateurs à savoir le conseil d'administration ou le comité d'audit, la direction générale, les personelles de la société.

- Le Conseil d'Administration

Son implication en matière de contrôle varie d'une société à l'autre. Il appartient à la Direction Générale de rendre compte aux conseils des caractéristiques essentielles du dispositif de l'audit interne. Au besoin, le Conseil d'Administration peut faire usage de ses pouvoirs pour faire procéder par la suite aux contrôles et vérifications qu'il juge opportun ou prendre toutes initiatives qu'il juge appropriées.

- La Direction Générale

Elle est chargée de définir, d'impulser, et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Elle se tient donc informée des dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ces difficultés d'application, voire ses excès et veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.

- Les personelles de la société

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information possible pour faire fonctionner le dispositif de l'audit interne et ce par rapport aux objectifs que les dirigeants attendent d'eux. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directes avec le dispositif d'audit interne, ainsi que pour les contrôleurs internes et les cadres financiers existants dans la société qui doivent jouer un rôle important dans le pilotage et le contrôle financier.

- Moyens d'audit interne

Pour mettre en place le système d'audit interne, la société doit définir les moyens nécessaires pour y faire face. La société dispose donc comme moyen : les moyens humains, financiers, techniques et organisationnels.

2. Caractéristiques de l'audit interne

Nous avons pu voir dans la section précédente les définitions et finalité de l'audit interne qui nous permettrons de situer la place de l'audit interne au sein d'une entreprise et de voir ses portées ainsi que ses limites.

2.1. Portées de l'audit interne

L'audit interne peut fournir des informations aux dirigeants pour son évaluation du degré de réalisation des objectifs qui lui sont fixés mais non transformer un mauvais manager en un bon. L'audit interne contribue à garantir raisonnablement que la société respecte les lois et réglementations et instructions de la direction, qu'elle fournit des services de qualité correspondant à sa mission, qu'elle préserve les ressources des fraudes, du gaspillage, des abus et de la mauvaise gestion. L'audit garantit que la société élabore et conserve des informations financières et de gestion fiable. Il produit un bénéfice si la probabilité de détecter les fraudes ou les erreurs s'en trouve accrue ou si la réglementation est mieux assurée. Le changement organisationnel peut avoir un impact sur l'efficacité du système d'audit interne. C'est pourquoi, il est nécessaire que la direction vérifie régulièrement le contrôle.

2.2. Etendue d'audit interne

Il appartient à chaque société de mettre en place une politique d'audit interne. Elle doit être mise en œuvre dans chaque département ou direction d'une entreprise et doit être appliquée par les différents responsables et leurs collaborateurs. Les grandes orientations en matière d'audit interne sont déterminées en fonction des objectifs de la société. L'étendue du dispositif d'audit interne comprend cinq éléments étroitement liés:

- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes d'information, sur des procédures, des outils et des pratiques appropriés.
- la diffusion en interne des informations pertinentes afin que chacun connaisse ses responsabilités
- système de risque pour recenser les risques et assurer le dispositif d'audit interne et les procédures de gestion ;
- activité de contrôle afin de diminuer les risques inhérents à ce dispositif ;

- surveillance du dispositif et de son fonctionnement peut conduire à l'adaptation d'audit interne.

2.3. Limites de l'audit interne

Le dispositif d'audit interne ne peut pas donner une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs ni de la viabilité ni du future d'une organisation. Il ne peut que fournir une assurance raisonnable. La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système d'audit interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en défaillance humaine ou d'une simple erreur. En effet la défaillance humaine, technique et ainsi que le principe de proportionnalité est autant de limite qui viennent influencer le système d'audit interne. En outre, lors de sa mise en place, il est nécessaire de tenir compte des rapports coûts/bénéfices et de ne pas développer des systèmes d'audit interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risques.

Conclusion du chapitre 1 :

L'audit interne est, au sein de l'organisation, une fonction d'évaluation indépendante qui a pour objet d'examiner et d'évaluer le bon fonctionnement, l'efficacité et l'efficience du contrôle interne. Il permet d'aider une organisation à atteindre ses objectifs en évaluant son management de risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise. Il a la possibilité de faire des propositions pour renforcer l'efficacité de ces entreprises. Depuis son apparition après la crise de 1929, son rôle ne cesse d'évoluer, de la recherche des erreurs, des fraudes, et gaspillage au contrôle des comptes et maintenant comme outil d'aide à la performance et la gouvernance d'un organisme. Son rôle est d'assurer à la direction de l'entreprise que les risques qu'elle encourt sont bien gérés et que son dispositif de contrôle interne l'immunise contre les mauvaises surprises. Fort de ce qui précède, nous allons aborder les enjeux et spécificités de l'audit interne.

CHAPITRE II : ENJEUX ET SPECIFITES DE L'AUDIT INTERNE

Les compagnies d'assurances tout comme les autres institutions financières comme les banques et les entreprises cotées constituent des domaines très règlementés et à hauts risques. Ainsi, pour survivre et garantir leur pérennité dans un environnement complexe et en pleine mutation, les compagnies d'assurances doivent mettre en place un système de contrôle efficace répondant à ces exigences. L'audit interne se trouve être l'une des fonctions primordiales répondant à cette exigence. Pour ce faire, nous allons présenter la nécessité de l'audit interne dans une compagnie d'assurance tout en abordant sa particularité.

SECTION I : Avantages de l'audit interne

1. Nécessité sur le plan de la performance :

Le terme performance est couramment utilisé dans l'appréciation de contrôle de gestion. Pour éclaircir ce concept nous allons commencer par sa définition. Selon LORINO Philippe : « la performance dans une entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre ses objectifs stratégiques »⁸. Les concepts de base de la performance sont l'efficacité et l'efficience. L'efficacité se définit par rapport à un objectif donné ; elle indique à quel point l'objectif est atteint ; elle est complètement indépendante du coût. « On entend par efficience le rapport, entre les biens ou les services produits, d'une part, et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour tout ensemble de ressources utilisées, le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité données de service »⁹. La fonction d'audit interne donne à l'entreprise une assurance sur le degré de maîtrise des risques, lui apporte des conseils pour les améliorer dans le but de créer de la valeur ajoutée. Depuis quelques années, l'importance de la gestion du risque pour une gouvernance d'entreprise

⁸ LORINO Philippe « Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage », Édition d'organisation 1998, p.18.

⁹ BECOUR J-C, BOUQUIN H., « Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité », 2eme Édition Économica, Paris, 1996, p.112.

efficace est de plus en plus largement reconnue. Les organisations doivent impérativement identifier tous les risques sociaux, déontologiques, environnementaux, financiers et opérationnels auxquels elles sont exposées et expliquer comment elles les maintiennent à un niveau acceptable. Dans le même temps, l'utilisation de référentiels de gestion intégrée des risques de l'entreprise s'est répandue, car les organisations comprennent que ces cadres sont plus efficaces que les approches moins coordonnées. L'audit interne est une activité indépendante qui apporte des conseils et une assurance objective.

Concernant le management des risques, son principal rôle consiste à donner au Conseil, l'assurance objective que la gestion des risques est efficace. Des travaux de recherche ont montré que les membres du conseil et les auditeurs internes s'accordent à dire que les deux activités d'audit interne les plus porteuses de valeur ajoutée pour les organisations sont les suivantes : apporter l'assurance objective que les principaux risques sont bien gérés et apporter l'assurance que le cadre de la gestion des risques et du contrôle interne fonctionne correctement. L'IIA¹⁰ précise que les organisations doivent bien comprendre que la direction reste responsable de la gestion des risques. Le travail des auditeurs internes consiste à donner des conseils et à contester ou soutenir les décisions de la direction concernant le risque, mais en aucun cas les auditeurs ne prennent ces décisions eux-mêmes. La nature des responsabilités de l'audit interne doit être consignée dans la charte d'audit et avalisée par le comité d'audit. Fort de cela, la mise en place d'une structure d'audit interne au sein d'une compagnie d'assurance permet de se rassurer sur la conformité des départements et des services aux règles et procédures mises en place au sein du groupe. En cas de non application, l'audit interne doit expliquer les différents dysfonctionnements et les écarts par rapport aux normes. Il s'agit de formuler des recommandations. Cette dimension dynamique de l'audit interne doit déboucher sur des suggestions d'actions correctives ou d'amélioration. Les constats permettent ainsi d'être conformé sur la bonne application des règles de jeu, d'alerter la Direction Générale sur d'éventuelles dérives et faire des rappels qui s'imposent. Les contrôles du suivi des recommandations sont par conséquent indispensables.

Aussi, faut-il souligner que l'audit interne est un outil d'aide à la prise de décision. Des milliers de décisions sont prises chaque jour dans les entreprises, chacune d'entre elles

¹⁰ Institute of Internal Auditors ,29 septembre 2004, www.iaa.org.uk

se situe à différents niveaux hiérarchiques, en vue d'atteindre des objectifs déterminés. Compte tenu de la complexification et de l'instabilité de l'environnement de l'entreprise, les décideurs sont obligés de collecter une multitude d'informations. Les systèmes d'information produisent, entre autres, des données opérationnelles, financières ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et contrôler l'activité. Ces systèmes traitant non seulement les données produites par la direction mais également celles qui sont liées à son environnement externe, sont nécessaires à la prise de décisions pertinentes. A cet effet, l'auditeur interne joue un rôle principal dans l'entreprise dans la mesure où il met à la disposition de l'équipe dirigeante les informations nécessaires à la prise de décisions pertinentes. Il permet également aux responsables et aux dirigeants de cette entreprise de s'assurer de la qualité et de la fiabilité des informations fournies. Dans ce cas, l'auditeur interne leur donne une assurance sur l'application de leurs décisions. C'est donc dans ce sens, que l'audit interne peut aider les responsables des compagnies d'assurances dans la prise de décision en mettant à leur disposition des informations fiables et crédibles. Cependant l'audit interne contribue également à la bonne gouvernance des compagnies d'assurances.

2. Nécessité sur le plan de la gouvernance

Pour mieux appréhender le concept de gouvernance d'entreprise nous présentons quelques définitions. Selon l'institut français de l'audit et de contrôle interne la gouvernance d'entreprise est définie comme étant « *l'ensemble des responsabilités et des pratiques exercées par les dirigeants ayant pour but de fournir une direction stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, attester que les risques sont gérés correctement et vérifier que les ressources de l'organisation sont utilisées de manière responsable* »¹¹.

Selon Gramling et al. (2004), la gouvernance d'entreprise comporte quatre composantes : l'audit externe, le comité d'audit, le management et la fonction de l'audit interne. La contribution de la fonction d'audit interne à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise peut être appréciée à travers les relations qu'elle entretient avec les trois autres composantes de la gouvernance d'entreprise. En outre, le rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise doit être apprécié à trois niveaux : au niveau

¹¹ Cahier de l'académie de sciences et techniques comptables et financières. P 17.

de la réduction des asymétries d'information et l'attribution à la création de la valeur, au niveau de l'évaluation du système de contrôle interne et au niveau de la gestion des risques.

2.1. Audit interne outil de réduction de problème d'asymétrie d'information

La capacité des actionnaires, à savoir si les stratégies menées par les dirigeants ne sont pas contraires à leurs intérêts, est relative au niveau d'information dont ils disposent. Or, il est admis que, outre l'information comptable et financière, le dirigeant a accès à l'information complète issue de la comptabilité de gestion et du rapport d'audit interne dont il était seul destinataire. Ce qui lui confère une position de force dans les décisions par rapport aux actionnaires et aux administrateurs. L'audit peut jouer un rôle essentiel dans la réduction de cette asymétrie de l'information notamment dans la détection des fraudes et de leur révélation aux parties prenantes. Ainsi, l'audit contribue à réduire le déséquilibre informationnel en mettant à la disposition des actionnaires une partie des informations dont dispose le dirigeant. On distingue trois niveaux d'asymétrie de l'information à savoir¹²:

- l'asymétrie d'information entre dirigeants et le conseil d'administration ;
- l'asymétrie d'information entre actionnaires et le conseil d'administration ;
- l'asymétrie d'information entre le marché et les actionnaires lorsque l'entreprise décide d'ouvrir son capital et faire l'appel public à l'épargne.

Fort de cela, l'audit interne au sein d'une compagnie d'assurances permet d'atténuer le phénomène de dispersions relatives aux instructions prises aux différents niveaux de la gouvernance d'entreprise. L'audit interne intervient également pour résoudre des problèmes de dispersion géographique entre la Direction Générale et les centres de profits décentralisés. Les déplacements fréquents permettent à l'auditeur de mener à bien cette mission.

2.2. Audit interne outil d'évaluation de l'efficacité du contrôle interne et d'aide à la création de la valeur :

L'audit interne est l'outil d'évaluation des dispositifs du contrôle interne dans la mesure où il apprécie son efficacité en dégageant ses points forts et faibles tout en faisant des propositions d'amélioration. Un contrôle interne efficace signifie une maîtrise des

¹² PIGE (B).op.Cite. p 198.

risques. Et l'audit interne parvient à aider l'organisation à maîtriser ses risques, et contribue à créer de la valeur. Ainsi la mise en place d'une structure d'audit interne au sein de SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE est d'une grande importance pour permettre à cette filiale de palier à ses insuffisances en termes de contrôle tout en créant de la valeur par la réduction des erreurs ; des gaspillages et des significatifs niveaux de fraudes.

SECTION II : Particularités de l'audit interne des assurances

Les entreprises d'assurances sont parmi les institutions financières au même titre que les banques et les sociétés de financement dont le rôle économique et social étant la transformation des risques individuels en risque collectifs. L'assurance aujourd'hui est devenue plus qu'une nécessité à travers son rôle primordial dans la protection de personne et leurs patrimoines. Les compagnies d'assurance doivent conduire la gestion optimale de leurs activités afin de maintenir leur solvabilité financière, en formant des provisions techniques et réglementaires de toutes natures afin de pallier aux risques auxquels elles sont confrontées

1. Présentation de l'activité d'assurance

1.1. Opération d'assurance

Selon la professeure HEMARD « L'assurance est une opération par laquelle une partie, l'assuré se fait promettre moyennant une rémunération, la prime, pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur, qui, prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique »

1.2. Les éléments de l'opération d'assurance

Nous pouvons identifier trois mots clés qui ressortent de la définition de l'opération d'assurance ci-dessus : le risque, la prime et la prestation. Ces trois notions constituent les éléments indissociables de l'opération d'assurance au niveau de l'exploitation ; leur mise en œuvre par l'entreprise d'assurance dans le processus de compensation des risques permet de concevoir le cycle industriel de l'assurance. Toutefois, pour les contrats avec tacite reconduction, l'assureur dispose de la faculté de résilier le contrat en cas de non-paiement

des primes d'assurances à l'échéance et ce, après avoir accompli les formalités légales de mise en demeure.

- **La prime :**

La prime ou la cotisation (pour les mutuelles) est la contribution que l'assuré verse à l'assureur en contre partie de la garantie qui lui est accordée par ce dernier. Elle est payable d'avance au début de chaque période d'assurance.

- **Le risque :**

Le risque est l'événement aléatoire dont la survenance entraîne l'exécution de la prestation promise par l'assureur. Le risque est soit un événement incertain par le fait de sa survenance (incendie, vol, accidents etc.) soit un événement incertain par la date de sa survenance : ex : le décès. Il correspond à l'événement redouté par l'assuré.

- **La prestation**

La prestation correspond à l'exécution de l'obligation de garantie de l'assureur en cas de survenance du risque couvert. Elle est exprimée par une somme d'argent dont le montant est fixé soit par le contrat (le cas de l'assurance sur la vie), soit par la valeur des dommages subis (contrat d'assurances de chose ou de responsabilités).

1.3. Le cycle de l'assurance

La comptabilité nationale définit l'assurance par l'opération qui tend à transformer les risques individuels en risques collectifs. A ce titre, l'assureur effectue la compensation des risques entre ceux qui se réalisent et ceux qui ne se réalisent pas et ce, par le système de la mutualité qui crée la solidarité entre tous les assurés. Cette solidarité est encore plus apparente dans les organismes d'assurances à « primes variables » (les mutuelles) qui recourent d'une manière rétroactive à des rappels de cotisations lorsque la somme des cotisations collectées est insuffisante pour compenser toutes les prestations à payer.

Toutefois, le principe reste toujours valable même pour les entreprises d'assurances à primes fixes qui procèdent régulièrement à la correction de ces dernières en cas de leur

insuffisance, mais seulement pour les périodes ultérieures. Cette gestion mutuelle des risques ne peut être réalisée que par le recours aux lois statistiques qui permettent, d'une part de fixer un tarif avant même de savoir le coût exact du contrat d'assurance vendu individuellement ; d'autre part de procéder à l'évaluation continue de ce coût pour un éventuel ajustement de la prime d'assurance.

En effet, l'assurance est caractérisée par l'inversion du cycle de production, cela signifie que l'assureur ne connaît pas au moment de la vente d'un contrat d'assurance, le coût réel de ce contrat. Il ne peut disposer de cette information qu'à la fin du cycle de gestion de ce contrat, c'est à dire après l'échéance de ce dernier ou le cas échéant après règlement des indemnités en application des clauses de ce contrat. Toutefois, l'assureur dispose des outils statistiques permettant de fixer un tarif d'assurance avec un intervalle de confiance acceptable.

1.4. La tarification des risques

L'assureur regroupe les risques assurés par familles de risques homogènes, par catégorie ou sous-catégorie et calcule sur une période historique relativement longue les fréquences de survenance des sinistres et le coût moyen de ces derniers, et c'est le produit de la fréquence par le coût moyen qui détermine la prime « pure » ou technique à laquelle il faut ajouter les frais généraux et les commissions des intermédiaires pour obtenir la prime commerciale. Ainsi, l'assureur est contraint d'adopter une organisation permettant de centraliser toutes les statistiques relatives au comportement des risques qu'il assure afin de maîtriser le prix de revient des garanties commercialisées et d'augmenter le degré de fiabilité des prix proposés.

1.5. L'évaluation continue des tarifs

Nous avons précisé que l'assureur doit procéder à une évaluation continue des coûts des différentes garanties. D'où l'importance du système d'information dans la perception des indicateurs relatifs au dénouement des contrats d'assurance. Ainsi, les compagnies d'assurances sont astreintes de par la réglementation à tenir une comptabilité analytique par garantie permettant l'analyse des coûts et des résultats enregistrés. Il en résulte qu'au vu du degré de la dispersion autour de la moyenne des coûts par contrat d'assurance, l'assureur doit recourir à d'autres techniques de compensation des risques, notamment la réassurance

et la coassurance et ce, afin de se prémunir contre les déséquilibres qui peuvent entamer son portefeuille de contrats.

1.6. La réassurance

En effet, toute société d'assurance, si puissante soit-elle, et si importantes soient ses capacités financières, est dans l'obligation de recourir à la réassurance, si elle veut être en mesure d'assurer de façon permanente, l'équilibre de ses opérations. La réassurance pourrait être ainsi définie comme un contrat par lequel, moyennant le paiement d'une prime de cession, l'assureur se décharge sur le réassureur d'une partie des risques dont il s'était rendu responsable auprès de ses propres assurés.

1.7. La coassurance

La coassurance est l'opération qui consiste à couvrir un même risque par plusieurs assureurs, chacun d'eux prenant en charge une fraction des sommes garanties. Cette division des risques est très répandue en assurance des entreprises où l'importance des capitaux en risque est telle que les capacités de souscription d'un assureur seul ne sont pas suffisantes pour lui permettre de s'engager sur la totalité. Par conséquent, l'assureur apériteur prend en charge la fraction qu'il peut supporter et cède l'excédent en coassurance.

1.8. La surveillance du portefeuille

La technique de surveillance du portefeuille est un outil de gestion propre à l'assurance et consistant à évaluer périodiquement les indicateurs relatifs d'une part, à la fréquence de la sinistralité, et son importance en comparaison avec le tarif appliqué pour soit un contrat d'assurance, soit un assuré pris individuellement et ayant plusieurs contrats d'assurances, soit une catégorie socio professionnelle ou soit un intermédiaire d'assurance.

Et d'autre part, apprécier le taux des arriérés de primes par rapport à ces quatre notions (le contrat, l'assuré, la catégorie professionnelle, l'intermédiaire : agent ou courtier). Pratiquement, la surveillance du portefeuille se traduira à priori et à posteriori par la sélection des risques. A priori : lors de l'évaluation du risque ; savoir si c'est un risque aggravé individuellement par des sinistres antérieurs ou des données objectives ; dans ce cas, la surveillance s'opère en refusant d'insérer le risque au portefeuille. A posteriori : après

réalisation du risque quand celui-ci a atteint un coût ou une fréquence tels qu'ils déséquilibrent la mutualité des souscripteurs ; cela entraîne une augmentation des primes.

1.9. Le contrat d'assurance

L'assurance est le contrat par lequel une personne physique ou morale, moyennant le paiement d'une prime (ou d'une cotisation), acquiert pour elle ou pour un tiers (assuré) un droit à prestation (ou indemnité) en cas de réalisation d'un risque. En fonction de la nature des risques assurés, les contrats d'assurances sont classés en deux grandes familles, les assurances de dommages et les assurances de personnes.

1.10. Les assurances de dommages

Les assurances de dommages ont pour but de protéger le patrimoine de l'assuré, elles sont subdivisées en assurances de choses : garantissant la réparation des dommages et pertes matérielles directs ou indirects ; les prestations prennent la forme d'indemnités pour reconstituer ou remplacer les biens endommagés, et en assurances de responsabilité qui ont pour objet de prémunir les personnes ou les entreprises des conséquences pécuniaires que peuvent avoir les dommages (corporels ou matériels) causés à autrui par eux-mêmes, les personnes qui vivent sous leur toit, leurs préposés et les choses dont ils ont la garde.

Les assurances dommages reposent sur un principe indemnitaire, à cet effet, l'indemnité versée par l'assureur ne peut être supérieure au préjudice réellement subi. Ce principe a pour corollaire, la subrogation de l'assureur dans les droits de l'assuré contre les tiers responsables : après avoir réglé les indemnités à son assuré, victime d'un sinistre, l'assureur se substitue à lui pour récupérer soit en totalité soit partiellement la somme versée, auprès du responsable du dommage. Par ailleurs, il y a lieu de préciser que les assurances dommages sont gérées suivant le principe de la répartition. En effet, dans ce cas, l'assureur procède à la compensation des risques survenus au cours de l'année avec les primes encaissées au cours de cette même année, contrairement à la gestion par capitalisation laquelle est adoptée en assurance vie en affectant à chaque contrat d'assurance les primes correspondantes et qui sont capitalisées au fur et à mesure de leur perception par l'assureur jusqu'à la date d'échéance des droits de l'assuré.

1.11. Les assurances de personnes

Les assurances de personnes ont pour objet de couvrir les risques relatifs à la personne humaine, elles sont scindées en deux grandes catégories :

- les assurances vie proprement dite : Dans ce cas l'assureur s'engage à verser un capital ou une rente à un bénéficiaire déterminé en cas de décès de l'assuré, ou à l'assuré lui-même en cas de survie à l'échéance du contrat.
- Les assurances contre la maladie et les accidents corporels : elles couvrent soit le versement des frais médicaux et pharmaceutiques en ce qui concerne les assurances contre la maladie, soit le versement global d'un capital à un bénéficiaire désigné en cas de décès de l'assuré, ou le règlement de tout ou partie d'un capital ou d'une indemnité en cas d'infirmité suite à un accident corporel.

2. Les principaux cycles de l'audit interne d'une compagnie d'assurance

2.1. L'assurance : une activité de service à hauts risques

Nous pouvons recenser un certain nombre de spécificités dont certaines sont communes aux autres secteurs financiers notamment les banques, les sociétés de financement. Ainsi, nous déclinons ci-après les caractéristiques pertinentes de cette activité.

L'activité d'assurance est caractérisée par un volume très important des opérations à traiter, ce qui nécessite d'une part, une parcellisation des tâches avec un arsenal procédural de traitement complexe et d'autre part, un système d'information performant. Par conséquent, les tests de conformité lors de l'examen du système de contrôle interne ne sont pas toujours suffisants. De même, les faiblesses de contrôle interne relevées ne peuvent être totalement compensées par des tests de validation sur les comptes. Contrairement à la plupart des autres activités industrielles et commerciales, certaines opérations d'assurances se dénouent sur un cycle long. La prime d'assurance est encaissée à la souscription, mais la contre prestation (le règlement éventuel du sinistre) n'est connu qu'après ; par conséquent, le respect de l'indépendance des exercices impose des modalités particulières d'enregistrement des opérations. Il ressort qu'un certain nombre de variables restent inconnues au moment de l'arrêt des comptes des entreprises et dont l'intégration nécessite le recours aux méthodes actuarielles d'estimation. Il en est ainsi des provisions techniques notamment les provisions pour sinistres à payer qui constituent près de 70 % du bilan, mais

également c'est le cas des primes à recevoir et des provisions pour annulation des primes. Par conséquent, les implications d'investigation au niveau méthodologique tendent à substituer les tests de cohérence aux tests de validation basés sur l'examen des documents comptables pour justifier les écritures. Par ailleurs, et comme toute activité à forts flux de fonds et de natures diverses, les risques en assurance sont particulièrement élevés. Par ailleurs, le statut juridique des différents intervenants directs et indirects dans la genèse et le dénouement de l'opération d'assurance amplifie d'une manière notoire la portée de ces risques ; à ce sujet, nous pouvons citer à titre d'exemple : les agents et courtiers d'assurances, les avocats, les médecins conseils, les experts techniques et comptables, les juridictions de différents rangs et parfois de différents pays ainsi que les législations de ces derniers. Fort de cela, l'assureur est contraint de privilégier, dans chaque cas spécifique, l'option qui minimise ses engagements face aux « convoitises » des différents intervenants. Le secteur des assurances est régi par des règles strictes et spécifiques en matière d'évaluation et de présentation des informations afférentes aux comptes des entreprises d'assurances. Par conséquent, les auditeurs internes doivent, dans le cadre de l'exécution de missions sur les comptes de ces dernières, maîtriser le dispositif comptable et financier prévu en assurance.

2.2. Les modules prioritaires de l'audit interne

Compte tenu d'une part, des contraintes généralement constatées au niveau des effectifs des services d'audit interne des entreprises d'assurances, et d'autre part de l'importance des risques recensés dans les différents départements, le directeur de l'audit interne établit un plan d'intervention annuel ou pluriannuel et qui doit généralement concerner l'ensemble des fonctions et départements de l'entreprise. Ce plan est établi en retenant des critères de priorité devant déterminer la fréquence de ces missions et leur durée d'intervention. Ainsi, les modules spécifiques prioritaires à auditer fréquemment dans une entreprise d'assurances sont : les départements fonctionnels (le département de la production, le département de l'indemnisation des sinistres ou « contentieux » et les départements logistiques (le département des opérations comptables et financières, le système d'information). Il y a lieu de signaler à cet effet que cette distinction entre les départements fonctionnels et les départements logistiques est fondamentale dans les entreprises d'assurances car elle reflète la ligne de démarcation entre les fonctions spécifiques au métier de l'assurance et les fonctions logistiques communes aux autres activités industrielles, commerciales et de services notamment les fonctions comptables, financières et informatiques. Ces éléments peuvent être entre autres la production et les

provisions de primes dommages, les provisions mathématiques et participations aux excédents, les sinistres et les Provisions pour sinistres dommages, la réassurance, la coassurance, les agents, courtiers et autres producteurs, et les placements¹³.

Conclusion du chapitre II

L'environnement des affaires et les exigences liées à la complexité et à la nature à haut risque du domaine d'assurance ont rendu indispensable et primordiale l'implantation d'une fonction d'audit interne dans les compagnies. Bien qu'à la création d'une compagnie d'assurance, il n'est pas nécessaire de mettre en place une structure d'audit interne mais certains critères rationnels sont favorables voire présentent des opportunités à la mise en place de l'audit interne. Ces critères sont la taille de la compagnie, la décentralisation géographique, la politique de gestion, la qualification du personnel sans oublier la nécessité d'efficacité et d'une bonne gouvernance indépendamment des obligations de la réglementation. Ainsi, nous allons aborder dans la seconde partie de ce travail de recherche l'étude de cas de la mise place d'une structure d'audit interne au sein de SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE.

¹³ Séminaire IIA-FANAF : L'Audit et le Contrôle de Gestion dans les compagnies d'assurance Ouagadougou, Burkina FASO - du 12 au 16 novembre 2007 Page 26

**SECONDE PARTIE : ETUDE DE CAS DE LA MISE EN
PLACE D'UNE STRUCTURE D'AUDIT INTERNE AU
SEIN DE SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE**

CHAPITRE III : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE ADOPTEE

Dans ce chapitre, nous allons mettre en relief la zone d'étude, la méthodologie de recherche et la méthodologie d'approche. Cette zone d'étude met en évidence la justification de la zone d'étude, c'est-à-dire les raisons pour lesquelles nous avons choisi ladite société, et la présentation de cette zone d'étude. Cette présentation n'est qu'une brève description de ladite entreprise. La méthodologie de recherche concernera davantage les théories sur les procédures de contrôle interne, la théorie sur la performance de l'audit interne et enfin la théorie sur le principe d'évaluation du contrôle interne.

SECTION I : Zone d'étude

Cette section a aussi pour objectif de montrer les outils nécessaires pour guider la vérification des hypothèses de départ. Il présentera la justification du choix de cette zone d'étude, la présentation de la société SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE. Il exposera également les types des documents et matériels utilisés. Pour ce faire, nous allons voir tout d'abord la justification du choix de cette zone d'études.

1. Justification du choix de la zone d'étude

Ce paragraphe nous présente le cadre de l'étude, qui est la société SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE. Le cadre de l'étude se trouve à Bangui la capitale centrafricaine où s'est effectuée la collecte des données pour la réalisation de ce mémoire. La raison pour laquelle nous avons choisi la capitale pour mener notre étude est qu'elle est la seule zone où presque toutes les grandes entreprises se trouvent. Ce qui nous a amené aussi à opter pour SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE comme zone d'étude est le fait qu'elle figure parmi les entreprises centrafricaines leaders dans le secteur d'assurance. Ladite société dispose déjà d'une forte cote de popularité au niveau nationale du fait que les clients lui accordent une place en matière de référence sur le marché. Et enfin de compte, elle est la source de beaucoup d'informations à collecter.

2. Présentation de la société SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE

2.1. Historique :

Monsieur Pathé DIONE crée avec d'autres partenaires la société SUNU Finances Holding SA, domiciliée à la Banque Bruxelles Lambert Trust (BBL, devenue ING Trust) au Luxembourg et bénéficiant du statut fiscal particulier attaché aux Holding 1929 en septembre 1998. En novembre de la même année, la société SUNU Finances signe avec AXA-UAP un protocole d'accord qui l'autorise à acquérir progressivement les sociétés qu'AXA souhaiterait céder en Afrique. SUNU Finances (société mère du Groupe SUNU), rachète cinq filiales du groupe AXA-UAP à savoir la CSAR-Vie au Sénégal désormais SUNU Assurances Vie Sénégal au Sénégal après avoir porté le nom de UA Sen-Vie, SUNU Assurances Vie Togo (ex UAT-Vie) au Togo, SUNU Assurances Vie Bénin (ex UBA-Vie) au Bénin, SUNU Assurances IARD Centrafrique (ex UAC-IARD) en Centrafrique, et SUNU Assurances IARD Niger (ex UGAN-IARD) au Niger. SUNU Finances crée SUNU Gestion, une EURL en France, qui fournit des prestations d'assistance technique aux sociétés d'assurances du groupe SUNU. Juillet 2010 fut le transfert des deux holdings SUNU Assurances et SUNU Finances en France. Leurs nouvelles dénominations sociales sont respectivement SUNU Assurances Holding S.A et SUNU Finances Holding S.A.S. Les deux sociétés, qui étaient jusqu'alors des sociétés de droit luxembourgeois, ont changé leur nationalité, respectivement en société anonyme de droit français et en société par actions simplifiée, et transféré leur siège social en France. Cette opération, autorisée par les législations luxembourgeoise et française, s'est opérée, conformément auxdites législations, avec maintien de la personnalité morale desdites sociétés, et a pris effet à la date du 19 août 2010, date de leur immatriculation en France au Registre du Commerce et des Sociétés (« RCS ») du lieu de leur nouveau siège social (RCS de Créteil). SUNU Assurances Holding SA a décidé de dissoudre par anticipation la société SUNU Gestion SAS, dont elle était l'associée unique après avoir repris les parts de SUNU Finances.

En janvier 2019, fut l'acquisition des participations d'Allianz Africa dans 6 filiales basées au Bénin, Burkina Faso (Vie/IARD), Mali, Togo. Cette opération de rachat inclut également la fusion de la filiale Allianz en Centrafrique avec Sunu Assurances IARD Centrafrique.

De nos jours, le Groupe SUNU est présent dans plus de 17 pays d'Afrique subsaharienne et plus de 27 filiales sociétés affiliées. Il dispose d'un chiffre d'affaires de plus de 206 milliards de FCFA (2020), le Groupe SUNU est le leader de l'Assurance Vie en zone CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance). Le groupe SUNU gère également 519 milliards de francs CFA d'actifs. Le Groupe SUNU comprend plus de 4 081 employés, 27 compagnies d'assurance vie et non vie, 1 banque, 1 société de microfinance, 1 société immobilière et 2 sociétés de gestion de la santé, le tout réparti dans dix-sept (17) pays africains.

2.2. Structure du capital de SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE

Installée en République Centrafricaine depuis 1998 par le biais du rachat de la filiale d'AXA-UAP (ex UAC-IARD CENTRAFRIQUE), SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE a vu sa structure du capital modifiée au cours des années. La structure du capital de cette compagnie après la fusion absorption de la filiale Allianz Centrafrique en janvier 2019 se présente comme suit :

Tableau 1 : Répartition du capital de SUNU

ACTIONNAIRES	POURCENTAGE (%)	MONTANT DE PARTS
SUNU Participations Holding SA	30,28%	968 960 000 FCFA
SUNU Assurances Vie Cameroun	9,50%	304 000 000 FCFA
SUNU Assurances Vie Gabon	9,50%	304 000 000 FCFA
Autres	50,72%	1 623 040 000 FCFA
TOTAL	100,00%	3 200 000 000 FCFA

Source : Nous-même

2.3. Objet social :

SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE est une compagnie d'assurance qui crée, commercialise et gère les produits d'assurances suivants : assurance santé, multirisques habitation, incendie et multirisques professionnelles, assurance automobile, assurance transports de marchandises, responsabilité civile éducation, épargne, plan retraite, retraite collective, prévoyance collective, assurance décès, indemnité fin de carrière.

2.4. Localisation géographique de la société :

La compagnie SUNU ASSURANCES IARD CENTRARIQUE se trouve au Sud de la capitale centrafricaine Bangui au bord du fleuve Oubangui, Boulevard du Général de Gaulle, BP. 896 et 343 Bangui, email : centrafrique.iard@sunu-group.com .

2.5. Informations juridiques de la société :

La société SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE est une Société Anonyme ayant comme capital social 3 200 000 000 FCFA. Elle est régie par le code des assurances CIMA et enregistrée au registre du commerce sous le numéro : R.C.C.M CA/BG/2020M857.

3. SUNU PARTICIPATIONS HOLDING SA.

SUNU PARTICIPATIONS HOLDING SA est la société mère ou celle qui détient la majorité du capital et forme avec ses filiales installées à travers le continent africain le groupe de sociétés dénommé SUNU ASSURANCES. Sa forme juridique est une société anonyme du droit français, et a pour siège en France, avec 40 000 000 d'euro de capital. Le GROUPE SUNU ASSURANCES opte pour la société holding dite "active" ou "animatrice". De ce fait, le degré d'implication de la holding dans la gestion de ses filiales est bien plus important. En plus de la gestion de participations, la société holding définit la politique économique de ses filiales et participe activement à leur activité en fournissant divers services notamment grâce à un contrat de prestation de service entre la holding et ses filiales (services juridiques, comptables, administratifs, de contrôle).

Ce modèle de gouvernance permet notamment de centraliser le contrôle et la gestion de plusieurs entreprises. Il est notamment possible de consolider la comptabilité de la société mère et de ses filiales. Néanmoins, il faut comprendre que, en tant qu'entreprise indépendante, chaque filiale possède une liberté d'exécution pour gérer ses actions. La holding aura in fine une influence déterminante sur toutes les prises de décisions de ses filiales. De plus, le principe de fonctionnement d'une holding est qu'elle agit comme intermédiaire ou "écran" entre le dirigeant et les filiales. En effet, ce n'est pas la personne physique mais la personne morale, c'est-à-dire l'entreprise holding même, qui détient le capital des filiales. Cela permet au dirigeant de la holding d'exercer un contrôle sur les filiales mais sans y engager sa personne ou son patrimoine privé.

3.1. Conseil d'Administration :

Le conseil d'administration d'une société est une assemblée chargée de valider les décisions stratégiques de l'entreprise, de trancher sur toute question relative à son intérêt social. En somme, un conseil d'administration est une sorte de garde-fou des décisions prises par les actionnaires.

Chaque filiale du GROUPE SUNU a son Conseil d'Administration constitué selon la réglementation de la CIMA et de l'OHADA. Le conseil a pour rôle de prendre les décisions stratégiques de l'entreprise (nouveau positionnement, développement d'une activité nouvelle, conquête d'un nouveau marché...), de trancher sur toute question relative au fonctionnement de l'activité, de contrôler ; surveiller la gestion, la politique financière et toute décision prise par les personnalités qui pilotent l'entreprise au quotidien. Le conseil d'administration peut aussi convoquer les actionnaires de la société aux assemblées générales, établir le rapport de gestion et les comptes sociaux.

3.2. Direction Générale :

La Direction Générale d'une entreprise (DG) est un organe directif. Il donne les orientations stratégiques de l'entreprise, coordonne les activités des responsables de services et gère les difficultés. Il prend position sur des sujets tels que les finances, le marketing, la politique sociale et commerciale ou la gestion du personnel. Son rôle premier est de préparer l'avenir de la société. Elle fonctionne avec un Directeur Général (DG). Le Directeur Général doit être éligible aux conditions d'agrément des dirigeants définis dans le code CIMA. Il définit une stratégie générale pour la gestion de l'entreprise, anticipant les tendances du marché, une bonne gestion des ressources de l'entreprise, assignant des tâches aux employés. Le Directeur Général travaille sous la supervision du Président du Conseil d'Administration, qui est à la tête du Conseil d'Administration, et est toujours soucieux de mettre en œuvre ses décisions (le Conseil d'Administration). Contrairement au Président de la société, le Directeur Général ne détient pas nécessairement des actions de la société.

3.3. Direction Centrale Fonctionnelle :

La Direction Centrale Fonctionnelle s'occupe de la planification et supervision de la réalisation de tous les travaux comptables de la société conformément aux principes et à la réglementation comptable en vigueur dans le secteur des assurances. Cette direction établit les états financiers conformes à la réalité financière de la société et participe à l'élaboration

de sa politique financière. Elle assure la gestion de la trésorerie. Ladite direction participe et est en relation avec la Direction Générale, à la définition et à la mise en œuvre des opérations de placements. Elle s'occupe également de la supervision et de la coordination des activités de la division informatique et du contrôle de gestion. La Direction Centrale Fonctionnelle assure la responsabilité opérationnelle de la mise en œuvre des procédures de recrutement du personnel. Elle centralise, apprécie des fiches d'évaluation du personnel établies par les Chefs de Division et de Service et les transmet à la Direction Générale. Elle s'occupe de l'établissement des plans de carrière du personnel et identifie les besoins en formation du personnel de la Direction Centrale. Elle gère le planning des congés annuels du personnel de la Direction Centrale. La Direction Centrale fonctionnelle établit des rapports mensuels d'activités et participe à l'élaboration du budget annuel de la Direction Centrale. Cette fonction définit les besoins d'amélioration du système d'information de la Direction Centrale.

3.4. Direction Centrale Opérationnelle :

La Direction Centrale Opérationnelle est responsable de la stratégie opérationnelle de l'entreprise. Elle est en charge d'optimiser les chiffres d'affaires et les marges, mais également de participer au développement de l'activité en anticipant les évolutions du marché. La Direction Centrale Opérationnelle est sous la responsabilité de la Direction Générale. Elle a pour mission de concevoir, tarifier ou adapter l'offre et les produits, en étroite relation avec le commercial. Elle doit produire, conduire ou participer à des études spécifiques, missions et projets à la demande de la Direction Générale. Elle assure la surveillance du portefeuille (sinistralité), élabore et met en œuvre le plan de réassurance (traités et facultatives). Elle négocie avec les réassureurs et assure la gestion des documents contractuels. Cette direction assure le back office et la comptabilité de la réassurance (règlement des primes, déclaration de sinistres, comptabilité et réconciliation des comptes...) et elle suggère des recommandations claires et précises sur toutes les problématiques techniques. Elle assure le reporting à la Direction Générale et élabore des rapports réglementaires.

3.5. Département Souscription et Réassurance :

Ce département propose et veille à la mise en œuvre de la politique technique et commerciale de l'entreprise (souscription, coassurance et réassurance). Il gère l'ensemble

des activités techniques et commerciales de la société. Cette fonction assure la surveillance du portefeuille de l'entité. Ledit département propose et assure la mise en œuvre du plan de réassurance (traités et facultatives), gère les documents contractuels et négocie avec les réassureurs. Le Département Souscription et Réassurance s'occupe également de l'élaboration des états techniques et des rapports réglementaires. Il appuie la Direction Générale dans la gestion des opérations de l'entreprise et assure le reporting à ladite direction.

Ce département assure la responsabilité opérationnelle, sous l'autorité de la Direction Centrale Opérationnelle, des activités de production dans toutes les branches. Il assiste la Direction Centrale Opérationnelle dans l'action d'entretien de la qualité et de l'équilibre du portefeuille, contrôle et apprécie des cotations réalisées par les agents à la souscription. Il assure le contrôle de la qualité de rédaction des conditions particulières et notes de couverture en provenance des bureaux directs, agences, courtiers et apporteurs d'affaires. Il entretient le portefeuille par des visites périodiques aux assurés et suit les opérations de renouvellement des contrats. Ce département assure le suivi et le contrôle du quittance, des restitutions informatiques (bordereaux de production et d'annulations). Il assure l'intérim ou la signature par délégation, uniquement en cas d'absence de plus d'une semaine du Directeur Central Opérationnel, des polices et avenants. Ledit département élabore et suit l'application des tables de commissionnement aux intermédiaires. Il effectue les études techniques, cotations et rédaction des contrats dans les branches Automobile, Incendie, Transports et Risques divers et assure la réalisation et la gestion technique des polices: cotation, rédaction, actualisation des capitaux, révision périodique. Il met en application la politique de sélection, d'acceptation et de souscription. Enfin il a la responsabilité opérationnelle des demandes de cotations présentées par les clients, les intermédiaires, les Agents et les Bureaux directs et assure la vérification des risques tout en encaissant les primes émises.

3.6. Département Indemnisation et Contentieux :

Le Département Indemnisation et Contentieux est l'entité chargée de la gestion des sinistres de la compagnie. Cette structure est rattachée à la Direction Centrale Opérationnelle. Le Département Indemnisation et Contentieux a pour missions essentielles : le pilotage et le contrôle de la politique de règlement de la société décidée par la Direction Générale, la maîtrise des règlements en termes de délais et de qualité pour la satisfaction des clients, la maîtrise de la charge de sinistres de la société, la juste évaluation des sinistres et

des provisions pour sinistres à payer, la récupération de tous les recours sinistres dus à la société.

3.7.Département Finances et Comptabilité :

Le Département Finances et Comptabilité participe à l'établissement des états financiers de la société, sous l'autorité de la Direction Centrale Fonctionnelle. Il assure la responsabilité opérationnelle de la gestion de la trésorerie sous la supervision de la Direction Centrale Fonctionnelle. Ce département suit et met en œuvre des opérations d'acquisition et de gestion des placements décidées par la Direction Générale. Le Département Finances et Comptabilité établit mensuellement et valide les rapprochements bancaires, les analyses des comptes. Il effectue les enregistrements comptables des opérations d'émissions, d'encaissements de primes et de paiements des sinistres et assure la responsabilité opérationnelle du rapprochement mensuel des données techniques et comptables de primes émises, de primes encaissées et de sinistres payés. Il établit des comptes de cessions et élabore des statistiques destinées aux réassureurs et leurs comptes financiers. Enfin, le Département Finances et Comptabilité assure le suivi et le paiement des soldes dus aux réassureurs ou leur encaissement par ces derniers.

4. Etat des lieux du système de contrôle interne de SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE.

L'audit interne fixe ses objectifs en fonction de l'environnement de la compagnie d'assurance, de sa stratégie, de ses risques mais aussi des orientations et des attentes des dirigeants. Ainsi, pour une meilleure appréciation de risques de SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE, nous allons évaluer le système de contrôle interne de ladite compagnie. Cette évaluation concerne exclusivement les fonctions techniques de la structure en raison de l'exhaustivité et de la pertinence des données à traiter. Les départements retenus sont : le Département Souscription et Réassurance, le Département Indemnisation et Contentieux, le Département Finances et Comptabilité, et le service Informatique. Cette étape d'analyse du dispositif de contrôle interne va nous permettre de ressortir ses forces et faiblesses afin de proposer des recommandations.

5. Les atouts dudit dispositif de contrôle interne :

La compagnie SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE fait partie du GROUPE SUNU, qui fonde son organisation et son fonctionnement suivant les standards et les normes internationaux du métier d'assurances. Ce choix présente des avantages positifs et significatifs d'efficacité de son dispositif de contrôle interne. Ce dispositif du groupe influence positivement notamment tous les départements techniques de la filiale.

5.1. Le Département Souscription et Réassurance :

Dans le but de se conformer aux exigences d'un contrôle interne efficace, le Département Souscription et Réassurance a un manuel de procédures de souscription complet et diffusé aux opérateurs de la société. Ce manuel de procédures montre la démarche, la procédure à suivre à chacune des occasions de souscription et exige les documents nécessaires à la souscription (carte grise, autorisation de transport, permis de conduire, passeport ou carte d'identité nationale etc.). La souscription avec exonération exige le titre d'exonération en cours de validité. Les affaires nouvelles sont suivies à travers l'identification de la concrétisation d'une prospection ou d'appel d'offre ainsi que leur incidence sur le chiffre d'affaire. La gestion prévisionnelle du chiffre d'affaire se fait au moyen des reportings mensuels, trimestriels et les prévisions budgétaires pluriannuels. Il existe un système de suivi des anciens impayés des primes par le contrôle de gestion, assisté par un agent, en appelant ou relançant les clients pour la régularisation. Au renouvellement des contrats et à la souscription, les précautions relatives à la surveillance du portefeuille sont prises afin d'assurer la rentabilité technique des opérations d'assurance (surveillance de la sinistralité du contrat et du comportement du souscripteur). La gestion de réassurances et des traités est effectuée par le Département Souscription et Réassurance, le Département Indemnisation et Contentieux et le Département Finances et Comptabilité sous la surveillance de la Direction Centrale Opérationnelle.

5.2. Département Indemnisation et Contentieux :

Le Département Indemnisation et Contentieux tout comme celui de la souscription et réassurance fonctionne sur la base de procédures écrites et cantonnées dans un manuel de procédures. Les dossiers de déclaration de sinistres suivent une procédure stricte de contrôle. Ils sont enregistrés au niveau de l'assistante de la Direction Générale, puis passent par la Direction Générale, la Direction Centrale Opérationnelle avant d'arriver au Département

Indemnisation et Contentieux pour traitement. Pour toutes déclarations (déclaration écrite du client, déclaration écrite d'un courtier pour le compte de son client, déclaration écrite d'un agent général pour le compte de son client, mise en cause d'une compagnie apéritrice), ledit département procède à l'enregistrement chronologique des sinistres déclarés dans un registre sinistre puis après vérification procède à l'ouverture du dossier. Une fois traités ces dossiers suivent le même parcours de contrôle avant de finir à la comptabilité pour l'émission du chèque et le paiement. Les vieux sinistres en suspens sont gérés conformément aux dispositions du code CIMA. En ce qui concerne les dossiers contentieux sinistres, le rédacteur sinistre réceptionne tous les actes d'huissier, les inscrits dans un registre, met à jour le dossier informatique en y ajoutant les réclamations, procède au suivi des audiences, lit minutieusement les différents actes, prépare le courrier aux avocats qu'il soumettra au Chef de Département pour contrôle et signature, propose à son chef la suite à donner à tout exploit d'huissier qu'il recevra pour le compte de la société, calcule le montant des règlements à effectuer (émoluments d'huissier, intérêts de droit, dépens ...). Le Chef du département à son tour, décide de la procédure à suivre dès que le rédacteur reçoit un acte d'huissier (exercer une voie de recours, exécuter une décision ...), décide de la constitution de l'avocat qui défendra les intérêts de la société, lit toutes les décisions de justice rendues à l'encontre ou en faveur de la société, apprécie les analyses faites par le Rédacteur, prend rendez-vous avec les avocats, décide de la poursuite ou de la fin d'une procédure, vérifie le bien fondé de tout règlement, signe la demande de règlement et la soumet avec le dossier tout entier au service Comptabilité pour émission du chèque après accord de la Direction Générale. Les recours clients et compagnies sont suivis et traités par l'action judiciaire qui est l'ultime voie de recours admise. Les dossiers sinistres objet de règlement font l'objet au préalable de vérifications des garanties acquises, de la couverture et de l'encaissement de prime.

5.3. Le Département Finances et Comptabilité :

Le Département Finances et Comptabilité est organisé et fonctionne selon les normes du GROUPE SUNU. Il détient un manuel de procédures groupe qu'il met à l'œuvre au niveau filiale en Centrafrique. Ce manuel permet une définition claire des fonctions et une répartition des tâches favorisant un contrôle réciproque et satisfaisant. Le plan comptable de l'entreprise se conforme au plan comptable de la profession et contient une liste des comptes généraux utilisés par l'entreprise. Chaque ouverture et clôture de compte est approuvée par le chef comptable. Le système applicable est verrouillé c'est-à-dire qu'aucun autre

comptable ne peut créer de compte. Le processus et le circuit d'information sont clairement définis de telle sorte qu'ils permettent une centralisation rapide de données vers la comptabilité. Le Département Finances et Comptabilité est au centre de toutes les opérations de l'entreprise et il est incontournable. Toutes les opérations sont saisies au jour le jour et chronologiquement. L'effectif du département est suffisant par rapport au volume du travail disponible. Les imputations et les passations d'écriture sont assurées par les personnes différentes. Les livres ou autres documents comptables sont conservés dans des lieux sûrs et protégés contre tous risques d'incendie ou de destruction. L'accès à ces lieux et aux archives est strictement limité aux personnes autorisées et règlementés. Les livres légaux sont régulièrement tenus, cotés et paraphés.

5.4. Le Service Informatique :

Le Service Informatique met en place des dispositifs nécessaires à la production d'information de qualité. Toutes les entrées autorisées demeurent inchangées à la fin de chaque traitement. Les programmes de traitements utilisés sont ceux autorisés par le GROUPE SUNU. Des précautions sont prises pour qu'aucune modification n'intervienne aux données sans l'autorisation explicite de la hiérarchie. Ce service informatique garantit la sauvegarde et la sécurisation des données de la compagnie dans un serveur. L'accès à ce serveur et aux installations informatiques est strictement règlementé et protégé contre toute intrusion des personnes étrangères au service.

6. Les faiblesses relatives audit dispositif du contrôle interne :

Le système de contrôle interne du GROUPE SUNU est standardisé et conforme aux normes internationales, ce qui constitue un atout majeur en matière de maîtrise et gestion des risques de l'organisation. Cependant, l'instauration d'un dispositif de contrôle est une chose et son application par les parties prenantes en est une autre, cela se traduit par un certain nombre d'écart considérable entre les dispositions prévues et les pratiques au sein de SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE. Ces écarts sont pour la plupart causés par le non-respect des procédures, absence d'actualisation des dispositions en fonction de l'évolution du niveau d'activité et leur complexité. Ces écarts de respects de procédures constituent une voie prépondérante aux fraudes, aux gaspillages, erreurs et l'inefficacité du personnel. Ainsi, nous allons ressortir les faiblesses dudit dispositif du contrôle interne par organe de contrôle.

6.1. Département Souscription et Réassurance :

Le manuel de souscription de ce département est vieux de plusieurs années et inconnu de certains agents dudit département. Fort de cela, ces agents sont obligés d'appliquer les pratiques instaurées par les vieilles habitudes qui sont pour la plupart contraires à la procédure. Le plan de visites de risques en portefeuille, visites préalables des affaires en dommages avant souscription, est presque inexistant depuis la fusion absorption d'ALLIANZ par SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE. Cela ouvre la voie à la mauvaise évaluation des risques couverts par la compagnie. Cette pratique a pour conséquence l'anti-sélection, la sous tarification et même la modification du risque. Les délais de cotation et des sorties des contrats et surtout de leur saisie dans le système informatique sont difficilement respectés ce qui entraîne une dégradation de la qualité de service et de l'image de la compagnie. Une autre pratique à risque est le fait que certains agents du département, se livrent à des comportements non professionnels en accordant des réductions à certains clients sans autorisation préalable de leur hiérarchie. Cette pratique constitue un manque à gagner pour la compagnie. L'outil informatique utilisé, notamment le système de traitement informatique, présente des insuffisances quant à l'extraction des données et des tableaux de synthèse, entraînant des retraitements manuels par le biais d'Excel. Ce traitement manuel est exposé à des erreurs et entraîne des pertes de temps. Un autre manquement du système informatique est que les opérations de souscription ne sont pas prises en automatique au niveau de la comptabilité. D'où nécessité d'utiliser deux systèmes différents pour chacune des opérations. Ce choix d'utilisation de deux logiciels a pour conséquence le non-respect de délai de comptabilisation des encaissements de primes et même des écarts dans les données traitées.

6.2. Département Indemnisation et Contentieux :

Tout comme le Département Souscription, le manuel de procédures des opérations d'indemnisation et contentieux date de très longtemps et méconnu de certains agents. La gestion de stock de déclaration de sinistre en instance d'ouverture et les dossiers en instance de règlement présentent des faiblesses dans le délai de leur traitement et le délai séparant le traitement et l'indemnisation effective. Ce retard de traitement de ces dossiers sinistres gêne la qualité de service et l'image de la société. Ces vieux suspens ont pour cause les déclarations tardives, les dossiers incomplets, l'indisponibilité de la personne concernée. La gestion des recours clients et des recours compagnies est quasi inexistante avec un niveau de rendement en termes de recouvrement très insignifiant. Cette mauvaise gestion de ses

recours constitue respectivement un frein à l'amélioration du chiffre d'affaires et du résultat en ce qui concerne les recours compagnies, mais également ternit l'image de marque de la compagnie en ce qui concerne les recours clients qui veulent entrer dans leurs fonds. La méthode ou la politique de provisionnement de la compagnie souffre également d'amélioration car elle est invariable malgré les changements. Cela ne permet pas à la compagnie de disposer des provisions adéquates à sa situation.

6.3. Département Finances et Comptabilité :

Le Département Finances et Comptabilité affiche un certain nombre de défaillances. Ces défaillances sont dues pour la plupart au non-respect des principes comptables, aux erreurs de saisies récurrentes et au non-respect des procédures de classement des dossiers. Ces faiblesses sont susceptibles de ternir la qualité de traitement et donc d'impacter l'image fidèle. Le traitement comptable des comptes des intermédiaires souffre des retards dus à l'irrégularité de la transmission des dossiers des opérations des intermédiaires au département concerné. Cette situation crée un grand fossé entre leur réalité et leur situation comptable. Les opérations sont saisies au jour le jour et chronologiquement sans avoir choisi les bons comptes et les bons libellés. Cela cause des difficultés quant à la possibilité de régularisation et de suivi des comptes d'attentes. Le système informatique ne permet pas la saisie comptable automatisée des primes, des commissions et des règlements de sinistre. Le Département Finances et Comptabilité dispose d'un effectif suffisant de personnel sauf que leurs niveaux de qualification ne sont pas adaptés à la complexité des opérations du métier. La compagnie SUNU IARD ASSURANCES CENTRAFRIQUE ne tient pas une comptabilité analytique. Par conséquent, il n'y a jamais eu de rapprochement entre les données de la comptabilité générale avec celles de la comptabilité analytique. Donc, il est difficile d'obtenir des informations sur les marges par produit ou famille de produits et d'analyser des clefs de répartition des charges indirectes.

6.4. Service Informatique :

Le Service Informatique fonctionne selon les normes du groupe de la compagnie. Cependant, les règles de bonne gestion nécessaire à la production d'information de qualité sont difficilement respectées. Ces règles relatives au délai de traitement, aux productions des états, documents et fichiers de sortie ne sont pas conformes aux exigences du groupe en totalité. Ainsi ce traitement ne garantit pas le respect des procédures et la qualité requise par

la compagnie. Les dispositions prises pour assurer la continuité du service informatique en cas de panne et interruption ne donnent pas une bonne prestation en permanence, ce qui peut entraîner un dysfonctionnement des mesures de protections et de sauvegarde de données. La ligne budgétaire consacrée au service informatique satisfait difficilement les besoins réels de la compagnie. Enfin, les matériels informatiques ne sont renouvelés qu'en cas de panne ou de vieillissement avancé, ce qui représente un risque de panne ou d'interruption du service à tout moment.

SECTION II : Méthodologie de l'étude de cas

Toute étude de recherche dans le domaine de la gestion ou du management nécessite la mise en application d'une méthodologie permettant de mener à bien et de façon méthodique l'étude. La méthodologie établit la façon dont on va analyser, découvrir, décrypter un phénomène (Rispal 2002). Il existe de ce fait la méthode qualitative et la méthode quantitative. La distinction entre les deux méthodes passe par la nature des données (données qualitatives, données quantitatives) l'orientation de la recherche (la construction ou le test d'un objet théorique), le caractère objectif ou subjectif des résultats (objectivisme, subjectivisme) et la flexibilité des résultats (Thiétart, 2003). Nous avons choisi pour les besoins de notre étude d'adopter la méthode qualitative. Nous présentons dans cette section la méthode en elle-même, ainsi que la démarche scientifique qui en découle.

1. Présentation de la méthode de recherche : méthode qualitative

La méthode qualitative est une méthode basée sur des données qualitatives, des données qui se présentent sous forme de mots, plutôt que de chiffres. Selon Evrard et al. (1993), les données qualitatives correspondent à des variables mesurées sur des échelles nominales et ordinales, non métriques. La méthode qualitative, qui peut émaner d'une orientation, est une démarche exploratoire, caractéristique de la construction, ou l'on ignore en grande partie la teneur de ce que l'on veut mettre à jour. Le développement de l'approche qualitative a été caractérisé par la prise en compte de la subjectivité du chercheur. Selon Erickson (1986), la caractéristique la plus distinctive de l'enquête qualitative réside dans la mise en œuvre de l'interprétation. Cette interprétation ne doit pas être celle des individus qui sont étudiés. L'approche qualitative ne se limite pas à l'interprétation, à l'identification des variables, au développement d'instruments de collecte de données et à l'analyse pour établir des résultats. Il s'agit plutôt pour nous de nous positionner comme interprète du terrain

étudié, même si notre propre interprétation peut être plus appuyée que celle des sujets. Cette brève présentation de l'approche qualitative nous permet donc de justifier le choix de cette méthode pour notre étude ; les données que nous avons prévues étudier sont des données nominales et ordinales, et donc qualitatives.

1.2. Stratégie d'accès au réel

Le choix d'une stratégie d'accès au réel dépend fortement de la démarche adoptée. Plusieurs stratégies peuvent de ce fait être énumérées : les études de cas, les méthodes comparatives, la recherche expérimentale, la simulation et la recherche action. Pour notre étude, nous avons choisi comme stratégie d'accès au réel l'étude de cas ; nous nous attèlerons à présenter les particularités de cette stratégie, ensuite la manière avec laquelle nous avons recueilli les données, et enfin la nature des données que nous avons recueillies pour les besoins de l'étude.

1.3. L'étude de cas

La méthode des cas se définit comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications (Wacheux, 1996). L'étude de cas est appliquée à des réalités fort différentes. Elle désigne souvent une courte description d'une entreprise visant à illustrer de manière simplifiée une problématique dans le cadre d'une situation d'enseignement. Elle se justifie par la complexité du problème posé. Un cas peut être une personne ou un groupe de personnes, un projet déterminé, une organisation ou un groupe d'organisation, voire un secteur d'activité. En sciences de gestion, les trois dernières catégories sont les plus utilisées (Rispaal, 2002). Ainsi nous avons choisi un cas d'étude relative à la mise en place de l'audit interne au sein de la compagnie SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE.

1.4. Techniques de collecte des données

Il existe plusieurs techniques applicables dans la méthodologie pour collecter des informations et des données nécessaires pour une recherche. Mais dans notre cas d'espèce, les techniques que nous allons utiliser sont la documentation ; l'entretien direct et l'utilisation du questionnaire de contrôle interne (QCI) avec les différents responsables au sein de l'entreprise. Dans un premier temps, nous allons parler de la documentation, du choix

des cibles mais également les objectifs de l'utilisation du QCI (voir annexe) que nous avons utilisé.

1.4.1. Documentation

Dans le but d'assurer la fiabilité des informations transmises dans ce travail de mémoire, nous avons procédé à des recherches théoriques avant d'entreprendre les enquêtes sur terrain. Nous avons réuni des documents se rapportant au sujet de ce mémoire. En outre, nous avons visité des sites Web en quête d'autres idées en vue d'enrichir les données rassemblées dans ce mémoire. Nous avons recueilli tant de documents numériques tels que des exposés, des extraits de thèse, des mémoires complets, des résumés à partir des moteurs de recherche (Google, Yahoo ...) ou encore dans des bases de données (mémoire en line). Aussi, notre recherche est appuyée par la consultation des cours théoriques universitaires dispensés à tous les niveaux d'études au sein du département de gestion. Nous pouvons citer les cours d'audit interne, de contrôle de gestion, de contrôle interne et de risk management. Enfin nous avons utilisé également la documentation au niveau du centre de notre étude.

1.4.2. Entretien

L'entretien est une méthode de production de discours permettant de recueillir des opinions et des faits concrets. En vue de collecter des données de ce travail de recherche, nous avons réalisé des enquêtes sous forme d'entretien individuel avec comme guide d'entretien les principales questions relatives à l'évaluation du contrôle interne. Cet entretien de collecte de donnée est réalisé pour certain en face en face et pour d'autre à travers le web binaire (visioconférence) et Outlook. Ces entretiens se font autour des questions majeures inscrites dans le questionnaire de contrôle interne. Nous avons utilisé cette méthode car notre sujet de recherche nécessite des explications détaillées recueillies à partir des questions ouvertes.

1.4.3. Cibles

Dans notre entretien, nous avons choisi quatre cibles à savoir : le Département Souscription et Réassurance, le Département Indemnisation et Contentieux, le Département Finances et Comptabilité et le Service Informatique. La raison pour laquelle nous avons choisi ces cibles est qu'ils interviennent tous au niveau hiérarchique élevé et technique de la

compagnie et que notre thème de recherche touche la gouvernance, donc les organes de décisions. Alors les entretiens auprès d'eux s'avèrent très importants. A chaque responsable, nous avons un questionnaire de contrôle interne spécifique à la place d'un guide d'entretien.

1.4.4. Guide d'entretien : questionnaire de contrôle interne

Le questionnaire de contrôle vise à mesurer la qualité de la mise sous contrôle actuelle des processus. Il a pour objectif de faire apparaître les dysfonctionnements majeurs en proposant une reconfiguration éventuelle des activités en vue d'aboutir à une cartographie cible de processus. Le questionnaire de contrôle interne va permettre d'identifier les points de contrôle essentiels pour chaque processus et de mesurer leur efficacité. A cet effet, il comprend des questions visant à analyser les opérations à risques et à vérifier l'existence et l'efficacité des contrôles définis dans le référentiel de contrôle interne. Le choix de cet outil de collecte de données est motivé par la volonté d'évaluer l'état actuel du contrôle interne et mettre en évidence ses dysfonctionnements en vue de faire le lien avec l'absence d'un organe d'évaluation et d'amélioration continue de son dispositif.

2. Méthode d'analyse des données

Pour l'analyse des données nous avons choisi la méthode SWOT et la méthode d'analyse de contenus.

2.1. L'analyse SWOT

L'analyse SWOT, matrice SWOT ou synthèse SWOT est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options offertes dans un domaine d'activité stratégique. Il vise à préciser les objectifs de l'entreprise ou du projet et à identifier les facteurs internes et externes favorables et défavorables à la réalisation de ces objectifs. L'analyse SWOT a été décrite comme l'outil approuvé de l'analyse stratégique. Les forces et les faiblesses sont souvent d'ordre interne, tandis que les opportunités et les menaces se concentrent généralement sur l'environnement extérieur. Le nom est un acronyme pour les quatre paramètres examinés par la technique : Strengths (Forces) : caractéristiques de l'entreprise ou du projet qui lui donnent un avantage sur les autres, Weaknesses (Faiblesses) : caractéristiques de l'entreprise qui désavantagent l'entreprise ou le projet par rapport aux autres, Opportunities (Opportunités) : éléments de l'environnement que l'entreprise ou le

projet pourrait exploiter à son avantage, Threats (Menaces) : éléments de l'environnement qui pourraient causer des problèmes à l'entreprise ou au projet. On parle aussi d'analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces), ou d'analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces) ou encore d'analyse AFOM (atouts, faiblesses, opportunités et menaces). L'analyse ou la matrice SWOT est définie comme « un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des atouts et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement. » À ce titre, l'analyse SWOT fait partie des outils qui contribuent à l'étude de la pertinence et de la cohérence d'une action future (à court ou à long terme, générale ou circonscrite).

2.2. L'analyse de contenu

L'analyse du contenu a été définie par Berelson (1952) comme une technique de recherche pour la description objective, systématique et qualitative du contenu manifeste de la communication. Cela veut dire que le discours des personnes interviewées ainsi que les réponses aux questions ouvertes contiennent les informations, des données brutes dont il faut découvrir le sens c'est-à-dire décortiquer. C'est dans ce sens que Mucchielli (1984) dit : « *analyser le contenu d'un document ou d'une communication c'est rechercher l'information qui s'y trouve, dégager le sens ou les sens de ce qui y est présenté, formuler et classer tout ce que contient ce document ou cette communication* ».p 45. L'analyse du contenu a pour objectif de recueillir et de traiter les données mentionnées dans un texte pour le caractériser ou caractériser son auteur (personne, groupe ou organisation). Le texte peut être unique ou constituer une compilation d'articles, comptes rendus, projets, transcriptions d'entretiens, réponses à des questions ouvertes, etc. Deux démarches de travail sont disponibles :

- Repérer dans les documents les informations répondant à des questions au préalable identifiées ;
- Faire émerger des régularités, des tendances.

Dans le cadre de l'analyse du contenu, nous avons appliqué l'analyse verticale et l'analyse horizontale en nous inspirant de ces techniques d'analyses, modifiées par Proul (1995) ainsi que par Ariola (1986), dans sa publication portant sur « *l'interprétation des données dans la recherche qualitative* ». Le chercheur a fait des enregistrements sur un magnétophone et a pris des notes sur les points qui nécessitaient des explications ou des

exemples. Par la suite, ces entrevues ont été transcrites pour constituer la base de l'analyse verticale.

Conclusion du chapitre 3

Ce chapitre nous a fait le tour d'horizon et a mis en lumière notre domaine d'étude. Ses éclairages touchent notamment la présentation et la justification de notre zone d'étude, la méthodologie entre autres la méthode qualitative. Nous avons exposé la méthode de collecte de données à savoir la documentation, les entretiens qui sont accompagnés des QCI. Et comme toute étude, nous avons rencontrés des obstacles comme certaines réticences au niveau du personnel mais également certaines indisponibilités. Cette méthode n'est efficace que si elle est accompagnée par la méthode d'analyse de données. Dans notre recherche, il s'agit de la méthode SWOT et d'analyse de contenus qui servent à valider les hypothèses dans la partie « interprétation et validation des hypothèses ». Ainsi, nous allons aborder dans le dernier chapitre de ce travail le résultat de la recherche et la conceptualisation d'une fonction d'audit interne.

CHAPITRE 4 : RESULTATS DE LA RECHERCHE ET CONCEPTION D'UNE FONCTION D'AUDIT INTERNE

Ce chapitre présente les résultats de notre recherche et l'opérationnalisation de la mise en place de la fonction d'audit interne.

SECTION I : Résultats de la recherche

1. Résultats de l'analyse SWOT

Les résultats de l'analyse SWOT donnent une idée globale sur les forces et les faibles de la société étudiée mais également ils relèvent les opportunités et les ménages de son environnement.

Tableau 2 : Résultats de l'analyse SWOT

	FACTEURS POSITIFS	FACTEURS NEGATIFS
	FORCES	FAIBLESSES
DIAGNOSTICS INTERNES	- Société leader du marché. - Société citoyenne. - Bonne notoriété auprès des clients. - Bonne répartition de tâches et définition des fonctions. - Disponibilité permanente du système informatique même en cas de panne ou délestage. - Les chefs de département gèrent dans la limite de leurs pouvoirs sans aucune influence. - Les chefs de département ont le souci de la nécessité d'un contrôle interne performant - Existence d'un fichier client pour chaque client de la compagnie.	- Portefeuille détenu par le réseau des intermédiaires. - Inadéquation de la qualification du personnel. - Absence de contrôle permanent de la hiérarchie. - Manuel de procédures non actualisé et méconnu des agents. - Inexistence d'un plan annuel de visite de risques. - Absence de dispositif de suivi des recours clients et compagnie. - Taux élevé des impayés. - Non-respect de délai de règlement de sinistre. - Taux élevé des dossiers sinistre en suspens

- Le livre journal est coté et paraphé par le greffe du tribunal.	- Taux élevé des dossiers contentieux non identifiés. - Absence de la comptabilité analytique. - Absence de respect strict des procédures comptables. - Retard dans les traitements comptables des opérations. - Retard de reversement des primes par les intermédiaires. - Difficultés d'extraction des états de synthèses et des états périodiques dans le système informatique. - Absence de la fonction d'audit interne. - Inexistence de procédures ou procédures pas à jour. - Inexistence de codes de conduites et de politiques. - Inexistence ou pratiquement pas de contrôles internes. Contrôles menés selon les circonstances et peu fiables. - Des séances de sensibilisation du personnel sur les relations avec la clientèle sont rarement organisées. - Non-respect de la durée de traitement des opérations de la clientèle. - Quasi inexistence d'utilisation des supports numériques pour l'information de la clientèle (site web de la société non actualisé). - Les contrôles des exercices précédents effectués par les auditeurs externes ont révélé l'existence de nombreuses faiblesses.
---	---

		- Existence d'opérations contestées par les clients.
	OPPORTUNITES	MENACES
DIGNOSTICS EXTERNES	- Marché en croissance. - Situation socio-économique au beau fixe. - Implantation des organismes et organisations internationales non gouvernementales. - Règlementation CIMA exigeant la mise en place d'un dispositif permanent du contrôle interne adéquate à la nature et complexité d'activités. - Faible taux de pénétration du marché.	- Instabilité politique. - Crises militaro politiques à répétition. - Capacité de riposte des concurrents. - Installation des nouveaux concurrents. - Absence de la culture d'assurance de la population.

Source : Nous-même

2. Résultats de l'analyse de contenus

Tableau 3 : Résultats de l'analyse de contenus

Personnes interrogées	Les questions liées à la performance du contrôle interne	Les questions liées à la nécessité de l'audit interne
Directeur Générale	Notre système de contrôle interne présente des insuffisances notamment l'absence du manuel de procédures applicables actualisé. Le rapport du contrôle interne des années précédentes présente des irrégularités.	- La mise en place de l'audit interne est indispensable et est recommandée par le groupe SUNU pour toutes ses filiales.

Contrôleur de Gestion	Le contrôle interne permet de maîtriser les activités de l'entreprise. Sauf que ce contrôle est incompetent quant à la gestion des impayés qui ne font que augmentés.	Nous souhaitons la mise place d'un audit interne qui peut nous aider dans les sens de recouvrement des impayés.
Chef de Département Finances et Comptabilité	Notre département travaille selon les exigences et les procédures du Groupe SUNU. Sauf que le niveau de qualification des agents et leurs performances constituent des handicaps à l'atteinte de nos objectifs.	L'implantation d'une fonction d'audit interne va contribuer à l'amélioration de notre système de contrôle interne.
Chef de Département Souscription et Réassurances	Le système de contrôle de notre département souffre de l'inexistence d'un plan annuel de visite de risque qui se pratiquait avant la fusion absorption au sein de la compagnie Allianz Centrafrique.	L'audit interne peut constituer l'un des moyens de s'assurer de la bonne efficacité du contrôle interne.
Chef de Département Sinistre et Contentieux	Le contrôle interne permet de mener à bien nos objectifs du département. Ce qui constitue les points de faiblesses dans ce département ce sont la gestion des sinistres en suspens et le suivi des recours compagnies et clients	Il est nécessaire de mettre en place un système d'audit interne.

Chef de Service Informatique	Nos systèmes informatiques n'arrivent pas à satisfaire totalement les exigences du Groupe en terme de respect des procédures ; de sauvegarde de données et de la fréquence de renouvellement de nos équipements. Nous sommes en train de travailler sur l'amélioration de la performance de nos logiciels	
Responsable Groupe de l'audit interne	Le système de contrôle interne de la filiale Centrafrique est qualifié de peu fiable selon la grille d'évaluation du contrôle Groupe.	La mise en place d'une fonction d'audit interne au sein de cette filiale est d'une importance capitale pour remédier aux insuffisances de cette filiale en matière de contrôle interne et booster la performance de la compagnie en terme de qualité de service.

Source : Nous-même

3. Interprétation des résultats

L'analyse SWOT des données de ces études permet de dégager les forces et les faibles de la compagnie SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE d'une part mais aussi les opportunités et les menaces de son environnement d'autre part. A la lecture croisée du tableau, cette analyse met en évidence l'importance de l'ampleur du couple faiblesses-menaces au regard de celui de forces-opportunités. Ce qui entraîne à priori que cette compagnie présente des performances négatives. A travers ces données étudiées, nous pouvons mettre en lumière et analyser les contenus des réponses des personnes interrogées

sur les questions liées à l'efficacité du contrôle interne et les questions liées à la nécessité de l'audit interne au sein de cette compagnie. Cette démarche s'inscrit dans le but de se conformer à l'objectif de cette recherche qui est celle de faire le lien entre l'absence de la fonction d'audit interne avec l'inefficacité du dispositif du contrôle interne. Ainsi la méthode d'analyse des contenus des entretiens autour de ces questions révèlent la défaillance du dispositif du contrôle interne de la société et l'importance de la mise en place d'une structure d'audit interne comme moyen d'amélioration dudit dispositif. Cette inefficacité du dispositif de contrôle se traduit entre autres par l'absence d'un manuel de procédures actualisé, le taux élevé des impayés, l'inefficacité du personnel, l'absence d'un plan annuel de visite de risque, la mauvaise prise en charge des sinistres en suspens et des recours compagnies et clients, le non-respect des règles de sécurité et de sauvegarde des données informatiques. L'importance de l'audit interne se traduit quant à elle par son intervention dans l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne, dans l'amélioration continue de son dispositif ; bref remédier aux insuffisances du contrôle interne.

4. Vérification des hypothèses :

Dans cette partie, il est question de confirmer ou d'infirmer les hypothèses préalablement émises dans l'introduction de ce travail. Les conclusions qui suivent, sont issues des résultats principaux. Les résultats principaux sont ceux qui ont un rapport direct aux prédictions spécifiques (hypothèses) et qui aident à répondre à la question principale de ce travail : dans quelle mesure l'inefficacité du contrôle interne de SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE aurait-elle pour cause l'inexistence d'une fonction d'audit interne ?

Toutes les questions du questionnaire ont eu pour but de vérifier l'hypothèse 01 de ce travail (le rôle majeur de l'audit interne dans l'efficacité du contrôle interne. Comme nous l'avons expliqué antérieurement dans l'analyse des contenus des entretiens, l'audit interne révèle sa nécessité à travers son rôle prépondérant d'amélioration de l'efficacité du contrôle interne. Ainsi l'hypothèse 01 de ce mémoire est vérifiée par rapport aux faits analysés.

Les autres questions relatives à l'adéquation, à l'adaptation ou à la mise à jour des éléments constitutifs du système de contrôle étaient destinées à prouver l'hypothèse 02 relative à la contribution de la fonction d'audit interne dans l'amélioration continue du dispositif de contrôle interne. En analysant les réponses, nous observons une très forte

contribution de la fonction d'audit interne dans l'adéquation perpétuelle des constitutifs du contrôle interne. Ce qui implique la validation de la seconde hypothèse. Enfin ; la norme du cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne confirme ces deux hypothèses en ce terme : « l'audit interne doit aider l'organisation à maintenir un dispositif de contrôle approprié en évaluant son efficacité ainsi que son efficience et en encourageant son amélioration continue »¹⁴. D'où l'importance de la mise en place d'une fonction d'audit interne au sein de SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE.

SECTION II : Recommandations et mise en œuvre d'une fonction d'audit interne

Tableau 4 : Recommandations

Désignations	Stratégies
Sur le plan managérial	- Mise en place d'un processus d'amélioration continue pour gagner en efficacité et efficience ; - Suivi de sa performance afin d'optimiser l'atteinte des résultats ; - Maintien d'une bonne organisation du travail, de la gestion des équipes, des processus opérationnels et des outils informatiques ; - Bonne définition des fonctions et séparations des tâches ; - Rehausser votre image de marque - Mieux comprendre vos clients - Evaluer l'efficacité de votre marketing - Trouver des nouvelles occasions d'expansion de la société - Obtenir une meilleure compréhension des caractéristiques de votre produit
Sur le plan commercial	- Restructurer les équipes de production et marketing autour d'objectifs

¹⁴ www.globaliia.org ; Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne ; version 31/05/2017 ; P. 140

	commerciaux clairs et replacer le client au centre de leurs stratégies ; - Adopter des méthodes commerciales modernes (les outils numériques et diversifier les canaux de contact) - Prioriser la prise en charge des clients (répondre plus rapidement aux demandes des clients)
- Sur le plan technique	
Souscription et renouvellement	- Strict respect des procédures et instructions relatives aux traitements des dossiers ; - Strict respect des dispositions relatives à la surveillance du portefeuille ;
Manuel de procédures	- Spécifier les tâches à faire - Définir les niveaux de responsabilités - Etablir les différentes étapes de traitement ; - Définir le mode d'exécution - Ce manuel doit être simple claire et actualisé - Communiquer cela à l'ensemble de la société
Gestions des impayés	- Evaluation continue des états des impayés ; - Réunion de recouvrement régulière - Effort significatif de recouvrement des créances en suspens - Suivi des arriérés des intermédiaires avant délivrance des attestations ou paiement de commission - Respect et application effective de l'article 13 nouveau de la CIMA

Inefficacité du personnel	- Etablir une bonne structure organisationnelle ; - Bonne gestion des ressources humaines - Recruter les bons employés productifs - Encourager la productivité du personnel (salaire et incitations financières, évaluation de la performance et récompenses, formation et développement) - Améliorer le lieu de travail pour une productivité plus élevée - Développer les valeurs de la productivité au sein de la société
Gestion des dossiers sinistre en suspens	- Suivi rigoureux des dossiers
Recours clients et recours compagnie	- Une bonne gestion des recours - Suivi des retours par un agent - Bonne relation avec les autres compagnies
Informatique	- Sécuriser l'accès physique au matériel. - Acheter le matériel informatique de qualité. - Assurer une bonne maintenance du matériel informatique. - Ne pas effectuer des installations non autorisées. - Utiliser les multiprises protégées contre les surtensions. - Se protéger contre les virus et attaques informatiques. - Sensibiliser les employés sur la nécessité de la sécurisation et de la sauvegarde des données. - Se mettre en conformité avec les normes du Groupe SUNU relatives à la sécurité et la sauvegarde des données.

Contrôle interne	- Garantir un système comptable efficace. - Veiller sur la stricte application des codes de conduite par les employés. - Garantir le respect total et effectif des exigences légales et s'assurer que les procédures et les conditions répondent à ces exigences. - Mettre en place une fonction d'audit interne indépendante et objective. - Créer un comité d'audit.
-------------------------	--

Source : Nous-même

Suites à ces axes de recommandations relatives à l'optimisation de la performance globale de l'entreprise, une attention particulière est portée sur la mise place d'une fonction d'audit interne en raison de notre domaine de formation et du sujet traité. Aussi faut-il souligner que ce domaine de compétence nous passionne énormément et que son implantation contribue non seulement à l'optimisation du contrôle interne mais aussi à une performance globale de la structure. Ce qui veut dire que son implantation concourt à la réalisation des autres recommandations. Ainsi, nous allons aborder dans la dernière section de ce mémoire la mise en œuvre de la fonction de l'audit interne au sein de la filiale SUNU de CENTRAFRIQUE.

1. Opérationnalisation de la fonction d'audit interne au sein de SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE

1.1. Préalables à la mise en place de l'audit interne

La fonction d'audit interne fait impliquer l'ensemble des acteurs de la société dans la réalisation de ses objectifs. Fort de cela, l'installation de cette fonction nécessite la réalisation d'un certain nombre d'action vis-à-vis des parties prenantes. Ces actions sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 5 : Préalables à la mise en place de l'audit interne

Les parties prenantes	Actions
Direction Générale	Présentation du projet
	Acception et validation du projet
	Instructions de la Direction Générale autour du projet
Ensemble du personnel	Communication sur le bienfondé et la nécessité du projet (kick off matinal, réunion)

Source : Nous-même

1.2. Objectif du projet

L'audit interne est une activité indépendante, objective et consultative destinée à valoriser et à améliorer le bon fonctionnement de la société. Il contribue à la réalisation des objectifs visés par la société en mettant à sa disposition une méthode systématique et structurée pour l'évaluation et l'amélioration de l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de décision. Il contribue à l'amélioration de la performance et de la gouvernance de la société. Sa mise en place dans une compagnie d'assurance est largement conseillée par les réglementations du métier. Cette mise en place obéit à un certain nombre d'étapes. Fort de ce qui précède, la mise en œuvre d'une structure d'audit interne au sein de SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE s'avère importante et primordiale pour améliorer la qualité du dispositif du contrôle interne et favoriser l'optimisation de sa performance et de sa gouvernance.

1.3. Plan d'action du projet

La mise en œuvre de ce projet obéit à dix étapes proposées par Jacques RENARD. A chaque étape correspond des actions spécifiques qui sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6 : Plan d'action

Etapes de la mise en œuvre	Actions	Périodes
Prise de connaissance de l'environnement de contrôle	Analyse des opportunités et des menaces	Janvier 2023
Elaboration de la charte d'audit interne	définir les missions, les pouvoirs et les responsabilités	Février 2023
	Définir ses travaux et les modalités de communication des résultats de ses missions et de suivi de ses recommandations	
Cartographie de risque de l'organisation	Définir la démarche d'identification, d'évaluation, de hiérarchisation et de gestion de risques de l'organisation	Mars 2023
Elaboration d'un plan d'audit interne	Etablir un plan d'audit fondé sur une approche par les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation (norme 2010)	Mars 2023
Rédaction du manuel de procédures	Etablir un manuel afin d'aider les auditeurs interne dans les réalisations de leurs mission d'une manière efficace et efficiente	Mars 2023
Définition des méthodes de recrutement et les besoins en formations	Définir le profil du poste de l'auditeur	Avril 2023
	Définir son statut	
	Définir ses missions et ses objectifs	
	Etablir un plan de formation et de remise à niveau	Avril 2023
	Définir les normes de fonctionnement	

Elaboration des normes retenues pour le fonctionnement dudit département	Les normes de qualification	Avril 2023
	Les normes de mise en œuvre	
Elaboration des prévisions budgétaires pour les trois premières années	veiller à ce que les ressources affectées à l'audit interne soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé	Avril 2023
Réalisation des recrutements nécessaires	Recherche de candidature en interne ou en externe	Juin 2023
	Sélectionner, valider et embaucher	Juin 2023
Communication sur l'audit interne	Communiquer pour susciter l'implication de l'ensemble des parties prenantes	Juin 2023
	Communiquer avec les dirigeants pour susciter leur soutien	Juin 2023

Source : Nous-même

1.4. Description du poste de l'auditeur interne

L'auditeur a pour rôle de contribuer à la bonne gouvernance de l'entreprise en évaluant le degré de maîtrise des risques liés à son fonctionnement, la qualité de son dispositif de contrôle interne et l'efficacité de son organisation.

Tableau 7 : Description du poste de l'auditeur interne

Entités	Activités
Missions de l'auditeur interne	Mettre en place et animer le dispositif de coordination des activités d'audit dans les sociétés
	Evaluer les risques et les dispositifs de contrôle
	Mener ou faire réaliser les études nécessaires à l'analyse de la structure auditée ou à l'amélioration de ses méthodes et outils
	Piloter les missions ou dispositifs : définir, planifier, coordonner et contrôler le déroulement des missions d'audit, assurer les relations avec les interlocuteurs internes (contrôle de premier et second niveau) ou externes (Cac, DNA, CRCA, etc.) concernés par l'audit
	Réaliser les missions auprès des sociétés : produire les rapports des missions réalisées, suivre la mise en œuvre des recommandations
	Assister dans les autres travaux et missions demandés par la Direction Générale: soutenir la Direction Générale sur toute mission jugée nécessaire
	Suivre les évolutions (environnementales, technologiques, juridiques ou concurrentielles) pouvant avoir un impact sur le domaine audité
Profil de l'auditeur	Formation bac + 4/5 minimum type master audit interne et contrôle de gestion, audit interne et management du risque, audit financier, contrôle et management de risques d'assurance
	Expérience d'au moins 5 ans en audit interne, contrôle interne ou audit informatique au sein d'une société d'assurance, banque ou en cabinet d'audit

Profil de l'auditeur interne	Bonne connaissance de la méthodologie et des normes professionnelles d'audit et de contrôle interne
	Bonne connaissance de la réglementation et des activités des assurances et/ou de la banque
	Bonne connaissance de l'organisation des sociétés d'assurance, ses métiers et ses produits
	Maîtrise des techniques de conduite de mission, d'animation de groupes et de réunions
	Bonne aptitudes rédactionnelles et à évaluer l'efficacité des contrôles
	Capacité à travailler en langue anglaise
	Force d'innovation, de proposition et respect des délais
	Faciliter la compréhension et faire preuve de pédagogie
	Capacité d'écoute et d'expression (orale et écrite), et aptitudes relationnelles
	Sens de l'organisation, esprit critique, d'analyse et de synthèse

Source : Nous-même

1.5. Coût de réalisation du projet

Ce paragraphe va servir alors à étudier les diverses caractéristiques financières de la mise en place. Elle représente une dépense en capitale importante dont nous attendons des avantages futurs. Le coût constitue le montant total nécessaire à la mise en place afin d'atteindre les objectifs attendus par ce nouveau département de l'audit interne. Ce coût de réalisation comprend entre autres les charges liées au recrutement de l'auditeur et les charges des matériels.

1.5.1. Les charges liées au recrutement de l'auditeur

Les charges liées au recrutement de l'auditeur se présentent comme suit :

Tableau 8 : Charges liées au recrutement de l'auditeur

Eléments	Montants en franc CFA
Prestations d'un cabinet de RH	1.000.000
Salaire de l'auditeur	600.000
Avantages	250.000
Frais lié à son induction et formation	3.500.000
Frais d'installation	500.000
Total charges de recrutement	5.850.000

Source : Nous-même

1.5.2. Les charges des matériels et équipements

Les matériels et équipement du département d'audit comprennent les meubles et les matériels informatiques.

Tableau 9 : frais des matériels et équipements

Equipement			
Eléments	Nombres	Prix unitaire	Montants
Ordinateur de bureau	1	500.000	500.000
Ordinateur portable	1	1.000.000	1.000.000
Imprimante Laser	1	600.000	600.000
Imprimante en couleur	1	500.000	500.000
Photocopieur	1	300.000	300.000
Onduleur	1	250.000	250.000
vidéoprojecteur	1	800.000	800.000
Logiciels	1	1.250.000	1.250.000
Total frais équipement	-	-	5.200.000
Mobilier			
Bureaux	1	500.000	500.000
Fauteuils	1	250.000	250.000
Chaises	2	80.000	160.000

Armoire	1	250.000	250.000
classeur	2	10.000	20.000
Total frais mobilier	-	-	1.180.000
Total frais d'équipements et mobiliers	-	-	6.380.000

Source : Nous-même

Tableau 10 : coût de réalisation

Types de frais	montants
Frais de recrutement de l'auditeur	5.850.000
Frais d'équipement et mobiliers	6.380.000
Coût de réalisation	12.230.000

Source : Nous-même

En définitive, le coût total de la réalisation du projet s'élève à 12.230.000 de franc CFA.

1.6. Les résultats attendus de ce projet

L'implantation de fonction de l'audit interne va avoir un impact positif et significatif quant à l'assurance de la Direction Générale dans l'atteinte des objectifs. A court terme, cette fonction va permettre un assainissement général du dispositif de contrôle interne. De ce fait, elle va contribuer à l'amélioration de la qualité de service, de l'image de la société et enfin à la rentabilité de l'entité. Cette fonction est une assurance de la maîtrise de risques, de la performance du contrôle interne et de la bonne gouvernance. La fonction d'audit interne permet d'assurer l'application des instructions de la Direction Générale, de respecter les injonctions de la tutelle, de favoriser l'amélioration de la performance et de sauvegarder les actifs de l'entreprise.

A moyen et long terme, ce projet de mise en place de l'audit interne va améliorer la gestion des impayés, la dépendance de la société vis-à-vis des intermédiaires, la gestion des recours clients et compagnies, les processus de traitements des opérations et donc assurer la réduction des charges et l'optimisation de la rentabilité.

Conclusion du chapitre 4 :

L'audit interne est une fonction essentielle dans la gouvernance et le pilotage des compagnies d'assurance, car il contribue efficacement à l'atteinte de ses objectifs. Pour permettre à cette fonction de mener à bien ses missions ; sa mise en place au sein des compagnies est rigoureusement règlementée. Cette mise en place doit respecter strictement les normes internationales de la profession relative à la qualification, au fonctionnement et à ladite mise en œuvre. La mise en place de l'audit interne est un travail de longue haleine nécessitant l'implication de tous les acteurs de la compagnie ; une culture d'entreprise favorable et une volonté indéfectible des dirigeants. Ce département d'audit interne, dirigé par un professionnel compétent et indépendant, se rattache aux organes hiérarchiques élevés et étend son périmètre d'intervention sur l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise. Fort de ce qui précède, le Département de l'audit interne doit se réinventer, être actualisé et même anticiper sur les changements afin d'être en adéquation avec les besoins, les défis et les complexités des compagnies. Ce département doit être toujours en perpétuel réadaptation et dynamique.

CONCLUSION GENERALE

Le risque indissociable des décisions et activités humaines constitue le socle des domaines d'assurances, dont le but est d'abord de couvrir les dommages qui peuvent en résulter (assurances dommages) et d'indemniser, ensuite, le cas échéant, les préjudices causés à autrui suite à la faute imputable à son assuré (assurance responsabilité civile - RC). En d'autres termes, la société du risque est en même temps une société assurantielle.

Tout le monde s'accorde pour affirmer que les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain, de plus en plus mouvant et complexe, la mondialisation, avec son corollaire, la complexification des activités et des réglementations. L'entreprise doit faire face à l'émergence des risques de plus en plus nombreux et diversifiés. Face à cet environnement de moins en moins prévisible et de plus en plus agressif, susceptible de compromettre l'atteinte des objectifs des entreprises, il devient urgent pour toutes les sociétés d'assurances de disposer d'un système de contrôle interne permanent, performant et efficace. Le contrôle interne est un dispositif, un ensemble d'outils qui permet à une entreprise de maîtriser ses opérations (procédures, organisation claire des responsabilités et mission de chacun, contrôle permanent des opérations par la hiérarchie, audit interne). Le contrôle interne est un système d'organisation constitué par un ensemble de structures, méthodes et procédures mises en œuvre au sein d'une entreprise en vue d'assurer une conduite ordonnée et efficace de ses activités. Ainsi, l'audit interne est un outil du dispositif du contrôle interne qui doit s'assurer de l'efficacité des autres outils de contrôle.

L'objet général de notre mémoire préalablement fixé, est de faire connaître et de donner une vision plus concrète, et claire du rôle de l'audit interne et de sa spécificité au sein des compagnies d'assurance. Cet éclairage va dans le sens de la présentation de sa généralité tout en dégagant ses différences avec les autres domaines de contrôles. Ce mémoire a aussi des objectifs spécifiques, ceux d'évaluer le dispositif de contrôle interne existant au sein de la compagnie SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE dans le but d'identifier ses forces et faiblesses et de mettre en évidence la nécessité d'implantation d'une fonction d'audit interne au sein de ladite compagnie d'assurance (comme outil de performance et d'amélioration continue).

L'audit interne a connu une avancée remarquable ces dernières années. Reconnu dans le monde entier, enrichi par ces plus récents développements liés aux technologies de

l'information, aux changements sociaux, culturels, à la mondialisation, l'audit interne connaît un nouveau rebondissement dû à la dimension qu'il a prise dans l'aide à la réalisation des performances. Parce qu'il intègre dans son processus toutes les diverses activités et les contrôles que l'entreprise réalise en interne et en externe, l'audit interne participe à la prise de décision de toute nature et ses appréciations déterminent entre autres si les risques majeurs de l'entreprise sont identifiés et réduits au minimum, si les réglementations externes ainsi que les politiques et procédures internes sont respectées, si des critères d'exploitation satisfaisants sont remplis et si les ressources sont utilisées de manière efficace et économique. Ces contrôles ont pour but d'aider l'institution à atteindre effectivement ses objectifs. Toutes les institutions devraient en conséquence avoir une fonction d'audit interne. Outre ses avantages propres, elle aide ses membres à remplir efficacement leurs fonctions et leur apporte assurance sur le fonctionnement de l'institution et des conseils pour l'améliorer. Cet élargissement de l'audit interne correspond à l'approche partenariale de la gouvernance d'entreprise exprimée dans la définition et le rôle qu'il joue réellement dans l'appréciation des risques. Avec le management des risques, l'audit interne vise non seulement la protection des ressources financières, humaines, image mais également la continuité d'activité ou de service et enfin la conformité aux lois. Cette fonction concourt au fait à l'amélioration de la performance, en ce sens qu'elle vise à optimiser les ressources face aux risques. Les risques dans les entreprises changent de nature. Tous ces éléments sont pris en considération et font que les démarches d'audit se développent dans le secteur privé, comme dans les entreprises publiques. Leur champ d'action est partout renforcé, étendu et adapté à des attentes toujours accrues. L'audit interne a donc évolué de manière significative et devient plus que jamais une fonction primordiale, indispensable dans la conduite de la gouvernance et de l'optimisation des profits des compagnies d'assurances.

Les compagnies d'assurances ont compris que l'implantation d'une cellule d'audit interne n'est plus uniquement une obligation juridique, mais c'est une exigence du management et de la bonne gouvernance. Car l'audit interne s'adapte aux enjeux du métier et présente des particularités spécifiques au domaine d'assurance par ses méthodes et ses outils. Cependant, ces compagnies d'assurances ne disposent pas d'une méthodologie ou procédure spécifique d'implantation de la fonction d'audit interne dans leurs entités, en fonction de la nature, du volume et de la complexité de leurs opérations. Une démarche de mise en place beaucoup plus d'ordre général en dix étapes proposées par Jacques RENARD

dans son ouvrage « Pratique d' Audit interne » peut être adaptée aux réalités et aux besoins des compagnies d'assurances en générale et ceux de la zone CIMA en particulier.

L'audit interne adopte des techniques et des méthodes spécifiques à chaque domaine d'activité. Dans le domaine d'assurance, les enjeux et les spécificités de l'audit interne se justifient par le caractère à haut risque du métier d'assurances, par la complexité et la spécificité du métier et par les modules spécifiques prioritaires à auditer fréquemment dans les entreprises d'assurances. Ce travail a également apprécié et analysé l'adéquation et l'efficacité du dispositif du contrôle interne de SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE par rapport à l'activité d'assurance à l'issue duquel il relève des atouts mais également des défaillances quant à l'inexistence du manuel de procédures ; aux non respects des réglementations et des directives de la hiérarchie, à l'inefficacité du personnel et l'inexistence de la mise à jour des dispositions relatives au contrôle. Cela démontre la nécessité de la mise en place d'une structure d'audit interne au sein de cette filiale. Cette mise en place doit respecter strictement les normes internationales de la profession relative à la qualification, au fonctionnement et à la mise en œuvre. Ladite mise en place est un travail de longue haleine nécessitant l'implication de tous les acteurs de la compagnie ; une culture d'entreprise favorable et une volonté indéfectible des dirigeants. Ce département d'audit interne dirigé par un professionnel compétent et indépendant, se rattache aux organes hiérarchiques élevés et étend son périmètre d'intervention sur l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise. Ce département est toujours en perpétuel réadaptation et dynamique. C'est ainsi que la démarche de mise en place préconisée par Jacques RENARD peut être mis en œuvre au sein de cette filiale de Groupe SUNU.

En somme, les nouvelles exigences ont également sensibilisé davantage les directions aux risques et à leur maîtrise. Ceci va à un abandon progressif d'une planification et d'une exécution des audits axés sur le contrôle, au profit d'une approche ciblant davantage les risques. Ce transfert de compétences oblige les auditeurs internes à revoir leur rôle qui nécessite de plus en plus une appréciation et une surveillance en temps réel. L'entreprise a suivi l'évolution, partant d'une évaluation ponctuelle à l'occasion d'une cartographie des risques vers une véritable gestion des risques, inscrite dans la durée, qui a vu l'émergence d'une nouvelle discipline, le risk management. C'est une autre unité organisationnelle, toute récente venue se charger d'évaluer les processus et d'apprécier les risques même si cette tâche incombe à l'audit interne pour en plus s'assumer dans la gestion du risque et son suivi. La

fonction risk-management instaurée récemment dans l'espace CIMA, se veut en parallèle de l'audit interne qui procède à son audit régulier, comme pour tous les autres processus, et dont il est l'attribut. Ainsi nous nous interrogeons sur la question de complémentarité de l'audit interne et du risk management pour optimiser la prise de risque dans les sociétés d'assurance.

BIBLIOGRAPHIE

LES OUVRAGES

1. RENARD, J et CHAPLAIN, J-M (2006) «Théorie et pratique de l'audit interne », 6ème édition, Editions d'organisation.
2. SCHICK P, (2007) « Mémento d'audit interne », Dunod, Paris
3. IFACI, PriceWaterhouseCoopers et Landwell (2005) « Le management des risques de l'entreprise. Cadre de référence - Techniques d'application – COSO II Report », Edition d'organisation.
4. LEMANT, O. (1999) « Créer, organiser et développer l'Audit Interne ».
5. IFACI - Institut de l'Audit Interne (2009) « Normes Professionnelles de l'Audit Interne »
6. BARBIER, E. (2001) « Mieux piloter et mieux utiliser l'audit, l'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations ».
7. LEMANT, O (1995) « La conduite d'une mission d'audit interne : méthodologie élaborée par un groupe de recherche » Paris : Dunod.
8. RENARD, J (2002) « Audit Interne : ce qui fait débat » Editions d'organisation.
9. ARRIGNON, J-L – LESNE, C. (2001) « Evaluation de la compétence dans la pratique de l'audit interne ».
10. IFACI – PwC (2002) « L'efficacité des Comités d'Audit : Les meilleures pratiques »
11. Alain Mikol, « le contrôle interne », PUF Collection Que sais-je? 1997, 127 pages
12. Anonyme, « appréciation du contrôle interne », Edition CNCC, 2ème édition, 1992,
13. Benoît Pige, « audit et contrôle interne », les essentiels de la gestion – LITEX, 1997, 185 pages
14. Selon IFACI 3 Alberto Sillero, audit et révision légale, Edition Eska, année 2000, page 12.5
15. H.VLAMINICK .Histoire de la comptabilité, Edition 1979, p17.

16. J, RAFFEHEAU, F.DUBOIE et MENOVILLE, L'audit opérationnel, cool. QUE SAIS-JE? PUB1984, page 7
17. LORINO Philipe « Méthode et pratique de la performance, le guide du pilotage », Édition d'organisation 1998, p.18.
18. BECOUR J-C, BOUQUIN H., « Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité », 2eme Édition Économica, Paris, 1996, p.112.
19. Cahier de l'académie de sciences et techniques comptables et financières. P 17.

ARTICLES

1. Atlas Magazine, N° 149 mars 2018
2. L'audit interne : pourquoi et comment ? Abdelkrim EL MANSOURI ; Bulletin d'information périodique Masnaoui Mazars ; n°92 juin 2000 p.37 et suivantes
3. Comment organiser un service d'audit interne ? Abdelkrim EL MANSOURI; Bulletin d'information périodique, Masnaoui Mazars ; n° 93, Juillet – Août – Septembre 2000 ; p.34 et suivantes.
4. La pratique des comités d'audit interne, Bulletin d'information périodique n°67, septembre 1997, p 20 et suivantes.

REGLEMENTATION

1. Code CIMA
2. Code OHADA

SITES INTERNET

1. www.theiia.org IIA – Institut of Internal Auditors, Etats-Unis
2. www.finance.gov.ma ministère des finances
3. www.ifaci.com « IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes »
4. www.oecd.org « AMACI – Maroc : Institut des Auditeurs Internes
5. www.ifac.org, février 2010

6. www.ifaci.com, février 2010
7. www.qualite-comptable.com, février 2010
8. www.scribd.com/doc/4062787/auditcomptableetfinancier, février 2010
9. www.univ-pau.carassus.fr, février 2010
10. www.ifaci.com
11. <http://www.theiaa.org/chapters/pubdocs/278/normes.pdf>
12. www.iaa.org.uk, 29 septembre 2004

ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude, portant sur **la mise en place d'une structure d'audit interne au sein d'une compagnie d'assurance : cas de SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE**, nous souhaiterions vous soumettre ce questionnaire afin de nous aider à apprécier le niveau de contrôle de votre activité dans le but de vous proposer quelques pistes de solutions et dispositions à prendre :

A- INFORMATION GENERALE SUR LA SOCIETE :

1. Localisation : Arrondissement / _ / _ /
2. Coordonnées géographiques Long _____ Latitude _____
3. Quelle est l'origine de la société SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE.....
4. Sa date de création et son historique ? / _ / _ / _ / _ / _ / _ / _ /
5. Quel est son objet social et la structure de son capital ?.....
.....
6. Quelle relation existe-t-elle entre la maison mère et les autres sociétés filiales du groupe, en particulier sur la fonction informatique et comptable ?.....
.....
7. Quelle est la structure organisationnelle de la société (Départements, Directions Services)?.....
8. La gouvernance SUNU IARD CENTRAFRIQUE, quelle est la procédure de nomination, les pouvoirs, mode de reporting etc ?.....
9. Existe-t-il une structure d'audit interne et de contrôle de gestion au niveau du groupe SUNU ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
10. Comment fonctionne-t-elle ?.....
11. Quelle est la procédure de la définition de la politique générale de la compagnie ?.....
.....
12. Comment fonctionne les échanges d'informations entre les filiales et le groupe ?.....
.....

13. Un ou plusieurs contre-pouvoirs limitent ils le plein pouvoir de la direction ?.....

14. Nomination et missions du commissaire aux comptes relèvent- ils éventuels ?

1. Direction générale ☐ 2. Conseil d'administration ☐ 3. de holding ☐

15. Les contrôles des exercices précédents ont-ils mis en lumière l'existence de faiblesses de contrôle interne ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐ 3 .Autre ☐

(A préciser).....

16. Constate-t-on une insuffisance du plan d'organisation, pouvant se traduire notamment par l'absence d'organigramme et de manuel de procédure ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

17. A-t-on relevé certaines situations ou évènements mettant en cause la situation ou la responsabilité de l'entreprise 1. Oui ☐ 2. Non ☐ 3 .Autre ☐

(A préciser).....

B- ORGANISATION GENERALE DE L'ENTREPRISE

18. Les imprimés utilisés par l'entreprise sont-ils? 1. Simple ☐ 2. Vérifiables ☐

19. Si des délégations de pouvoir sont accordées au personnel,

19.1 Sont-elles clairement définies ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

19.2 Font-elles l'objet d'une diffusion au sein de l'entreprise ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

19.3 Sont-elles régulièrement mises à jour ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

19.4 L'utilisation qui en est faite est-elle contrôlée ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

20. Les moyens en personnel et en matériel sont-ils adaptés aux besoins ?

1. Oui ☐ 2. Non ☐ 3 .Autre ☐ (A préciser).....

21. La direction exerce-t-elle un contrôle rigoureux sur toutes les opérations

1. Oui ☐ 2. Non ☐

C- LE SYSTEME MANAGERIAL

Organigramme

1. Existe-t-il un organigramme de l'entreprise ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

- 1.1 Comment est-il diffusé ? (Préciser).....
- 1.2 Actualisé ?
(Préciser).....
- 1.3 Appliqué ?
(Préciser).....
- 1.4 Reconnu des acteurs de la compagnie ? (Préciser).....
2. Les fonctions sont-elles correctement définies pour chaque tâche ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
3. Existe-t-il un manuel des procédures internes ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
si oui, est-il régulièrement mis à jour par des personnes autorisées
(Préciser).....
et diffusé ?
(Préciser).....
4. Cet organigramme est-il bien distinct de tout autre organigramme (par exemple à vocation plus descriptive « statutaire », ou plus descriptif des effectifs)?
1. Oui ☐ 2. Non ☐
5. Cet organigramme comporte-t-il une cotation des risques ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
6. L'organigramme est-il publié et facilement accessible ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

***Délégations de pouvoirs**

1. Existe-t-il une liste descriptive à jour des activités fonctionnelles ou techniques (et éventuellement des sous activités) ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
2. Parlant des activités ou sous activités sensibles existe-t-il un seul et unique responsable qui a le contrôle sur toutes ces activités et qui a les moyens d'assumer ses responsabilités ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
3. À chaque poste de l'organigramme hiérarchique correspond-il un document écrit à jour des fonctions déléguées ? (Préciser).....
4. Chaque poste de l'organigramme comporte-t-il dans la lettre de mission, la désignation à jour des conséquences du non-respect des objectifs ? (Préciser).....
5. Chaque lettre de mission est-elle cosignée contractuellement en deux exemplaires par le donneur d'ordre et le délégué ? (Préciser).....
6. Chaque poste de l'organigramme fait-il l'objet d'un énoncé quantitatif à jour des objectifs et conséquences du non-respect de ces objectifs avec la mise à jour régulière ? (Préciser).....
7. Comment la direction évalue-t-elle les résultats (entretiens) ?
1. Mensuel ☐ 2. Trimestriel ☐ 3. Semestriel ☐ 4. Annuel ☐

5. Autre ☐ (à préciser).....

***Contrôle**

1. Chaque responsable hiérarchique connaît-il avec précision la hauteur de risques de chacun de ces actes et de chacune des activités qu'il a déléguées ?
1. Oui ☐ 2. Non ☐
2. En conséquence, le suivi de chacun de ces risques (indicateurs et tableaux de bord spécifiques) est-il assuré jusqu'au plus haut niveau adéquat avec la hauteur de chacun de ces risques ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐ 3. Autre ☐ (A préciser).....
3. Chaque responsable hiérarchique, à quelque niveau que ce soit, a-t-il une connaissance technique précise et complète des procédures de Contrôle Interne ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
4. Applique-t-on systématiquement pour toute activité sensible le principe de la séparation des tâches ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐ 3. Autre ☐ (A préciser).....
5. La documentation terminologique (glossaires, lexiques, etc.) des termes employés dans le métier
5.1 Existe-t-elle, 1. Oui ☐ 2. Non ☐
5.2 est-elle à jour 1. Oui ☐ 2. Non ☐
5.3 et répond-elle aux besoins des agents ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
6. Les questionnaires d'analyse de risques existent-ils ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
7. S'assure-t-on de l'adéquation entre les besoins théoriques et l'équipement réel ?
1. Oui ☐ 2. Non ☐
8. Dispose-t-on de méthodes appropriées pour analyser et maîtriser les risques de la compagnie et ceux qu'elle accepte de souscrire ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
9. Dispose-t-on d'un catalogue satisfaisant des grands scénarios de sinistres (en général) transversaux (incendie des locaux, indisponibilité longue et grave du système d'information, longue grève des transports publics, etc.) tant pour la compagnie que pour ceux qu'elle accepte de souscrire ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

***Trésorerie**

1. Des délégations de pouvoirs spécifiques ont-elles été formalisées pour les personnes impliquées dans les opérations de trésorerie ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
2. Toutes les transactions de trésorerie réalisées sont-elles systématiquement recensées et formellement encadrées par des délégations de pouvoirs ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

3. Si la situation nette de trésorerie de la société est en position excédentaire, la trésorerie a-t-elle reçu des instructions écrites approuvées par la Direction pour l'utilisation de ces excédents ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
4. Si la situation nette de trésorerie de la société est en position excédentaire, des règles d'utilisation des excédents ont-elles été définies et formalisées au sein d'une procédure :
- 4.1. type d'investissements autorisés.....
- 4.2. seuils et limites d'utilisation (Montant FCFA).....

D- ORGANISATION COMPTABLE

1. Quelles sont les compétences (diplômes, expérience, processus de nomination) du chef comptable ?
- 1.1 Diplôme (dernier)Année de l'obtention./ __/__/__/_/
- 1.2 Expérience (nombre d'années passée dans la structure) / __/ __/
- 1.3 Processus de nomination.....
2. Les fonctions sont-elles clairement définies ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
3. et les travaux sont-ils exécutés conformément aux instructions données ?
1. Oui ☐ 2. Non ☐
4. A ton prévu une division des tâches ainsi que des contrôles réciproques ?
1. Oui ☐ 2. Non ☐
5. La séparation des tâches et fonctions permet-elle un contrôle satisfaisant
1. Oui ☐ 2. Non ☐
6. Existe-t-il une liste tenue à jour des comptes généraux utilisé par l'entreprise ?
1. Oui ☐ 2. Non ☐
7. L'ouverture ou la clôture de compte est-elle approuvée par le chef comptable ?
1. Oui ☐ 2. Non ☐
8. Existe-t-il un manuel des procédures comptables d'usage courant, et notamment en cas de consolidation ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
9. Ces documents sont-ils régulièrement tenus à jour ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

10. Le plan comptable de l'entreprise est-il conforme au plan comptable professionnel ?

1. Oui ☐ 2. Non ☐

11. Les comptes intermédiaires sont-ils établis à partir des données de la comptabilité ?

1. Oui ☐ 2. Non ☐

12. Leur périodicité est-elle suffisante ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

13. Les principes de comptabilisation, de contrôle des opérations et de leurs flux sont-ils documentés ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

14. Le processus et le circuit d'information sont-ils clairement définis? Les circuits en place permettent-ils une centralisation rapide des données vers la comptabilité et une homogénéisation des traitements comptables ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

15. Au moment de l'ouverture du courrier, le chef comptable est-il averti ou informé de tous les litiges ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

16. Existe-t-il des contrôles de la mise en œuvre des circuits d'informations existants ?

1. Oui ☐ 2. Non ☐

17. Les opérations sont-elles saisies au jour le jour et chronologiquement dans les bons comptes avec les bons libellés ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

18. les suspens des comptes d'attente sont-ils suivis et apurés régulièrement ?

(Préciser).....

19. Les primes et les commissions sont-elles saisies selon la procédure interne en automatique dans les délais ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

20. Les délais de paiement de sinistres, des fournisseurs et des co-assureurs, sont-ils respectés et suivis régulièrement ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

21. La comptabilisation des intermédiaires est-elle bien tenue dans les délais et selon la procédure en vigueur ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

22. La gestion des comptes bloqués et des fonds cantonnés se fait elle suivant une procédure clairement définie entre le département sinistre et le département comptable ?

1. Oui ☐ 2. Non ☐

- Existe-t-il un calendrier de clôture des opérations comptables ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
23. Les différents acteurs de l'arrêté des comptes sont-ils identifiés ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
24. La direction comptable dispose-t-elle d'une autorité lui permettant de faire valoir la règle comptable ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
25. Existe-t-il des procédures permettant de s'assurer de l'effectivité des contrôles en place, de tracer les différents écarts par rapport à la norme et les actions correctrices à mettre en place ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
26. L'effectif de la fonction comptable est-il suffisant et adapté à la complexité des opérations ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
27. Les fonctions d'ordonnancement des recettes et des dépenses sont-elles dissociées des fonctions de trésorier ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
28. Les imputations et les passations d'écritures sont-elles assurées par des personnes différentes ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
29. Les livres ou autres documents comptables sont-ils conservés dans des lieux sûrs et protégés contre tous risques d'incendie ou de destruction ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
30. Leur accès est-il limité aux personnes autorisées ? L'accès aux archives est-il strictement réglementé ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
31. Les livres légaux sont-ils régulièrement tenus 1. Oui ☐ 2. Non ☐
32. Sont-ils cotés et paraphés ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
33. En ce qui concerne l'informatique, les contrôles sur les aspects suivants sont-ils suffisants : Installation - Organisation - Conception - analyse - programmation - Exploitation ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
34. L'entreprise tient-elle une comptabilité analytique ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
- 34.1 Cette comptabilité est-elle intégrée à la comptabilité générale ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
- 34.2 Sinon, les deux comptabilités sont-elles régulièrement rapprochées ?
(Préciser).....
35. Cette comptabilité analytique permet-elle d'obtenir des informations sur les marges par produit ou famille de produits ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

36. Les clefs de répartition des charges indirectes sont-elles adaptées à la nature des charges

? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

***Le personnel comptable**

1. Le personnel comptable est-il équitablement rémunéré ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

2. La qualification et la moralité du personnel comptable sont-elles vérifiées (casier judiciaire, références professionnelles antérieures) ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

3. Le personnel comptable acquiert-il une formation appropriée ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

4. Des employés travaillent-ils en dehors des heures normales de bureau ?

1. Oui ☐ 2. Non ☐

Si oui dans quelles circonstances précises ?.....

5. L'organisation permet-elle l'accomplissement des travaux comptables par une autre personne que le titulaire du poste ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

6. Tous les employés prennent-ils des congés annuels ? les tâches sont-elles effectivement attribuées à d'autres employés en l'absence du titulaire en vacance ou absent ?

1. Oui ☐ 2. Non ☐

E- PROTECTION DES ACTIFS

1. Les moyens matériels de protection sont-ils suffisants en ce qui concerne l'accès aux locaux ? La sécurité des immobilisations, valeurs ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

2. La politique générale sur les risques à couvrir par les assurances a-t-elle été définie par le conseil d'administration ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

3. Les assurances sont-elles revues périodiquement par un cadre ou un employé responsable ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

4. Les assureurs sont-ils mis en concurrence ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

5. Existe-t-il des assurances couvrant des risques particuliers pour les salariés qui occupent des postes importants dans l'entreprise ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

6. Les sinistres sont-ils déclarés sans délais aux assurances ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

7. Le remboursement des sinistres fait-il l'objet d'un suivi rigoureux ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

8. Si les assurances mettent des obligations à la charge de l'entreprise, le respect de ces obligations est-il régulièrement contrôlé ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
9. Existe-il une procédure d'acquisition, d'inventaire permanent, et de renouvellement des actifs ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

F- DEPARTEMENT DE PRODUCTION

1. Existe-il un manuel de procédure de souscription actualisé et diffusé aux opérateurs de la société ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
2. Est-il complet et mis en application convenablement ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
3. Quels sont les documents exigés à la souscription d'une police d'assurance ?
- i).....
- ii).....
- iii).....
4. Existe-il un plan de visite annuelle de risques en portefeuille, visites préalables des nouvelles affaires en dommages avant souscription et suivi des schémas de réalisations des préconisations ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
5. Existe-il un dispositif de suivi des évolutions du chiffre d'affaires généré par les affaires nouvelles ainsi que les pertes d'affaires enregistrées ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
6. Comment se gère en interne la gestion prévisionnelle du chiffre d'affaire : des objectifs de production, du niveau de réalisation, des objectifs budgétaires liés à la production et du niveau du budget consommé ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
7. La gestion des attestations d'assurances et des cartes roses est-elle effective et bien suivie ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
8. Quelle est la procédure de souscription et d'encaissements des primes des polices avec exonération ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
9. Comment les impayés des primes sont gérés ?
- Et comment les nouvelles dispositions de l'article 13 sont appliquées au sein de la structure ?.....
10. Comment les exceptions à cet article 13 sont-elles gérées à la souscription ?.....

11. Quelles sont les dispositions internes relatives aux chèques et effets impayés conformément aux dispositions de l'article 13 nouveau du code CIMA ?.....
12. Comment sont gérés les chèques et les effets qui reviennent impayés ?.....
13. Quelles sont les précautions applicables quant à la surveillance du portefeuille allant dans le sens de la rentabilité technique des opérations d'assurance ?.....
14. Quels sont les délais de cotation et des sorties des contrats et surtout de leur saisie informatique ?.....
15. Comment se gèrent les traités de réassurance au sein de la société: application des traités de réassurance, détermination des SMP (Sinistres Maximum Possible), règlement des primes de réassurance ?.....
16. Comment se fait le suivi des encaissements de quotes-parts de coassurance ?
.....

G-DEPARTEMENT SINISTRES ET REGLEMENT

1. Comment se fait le contrôle de la matérialité et l'application des procédures sinistres et règlement à l'effet de ressortir les écarts ?.....
2. Existe-il un manuel de procédure de règlement de sinistre complet, actualisé, diffusé et strictement appliqué ? Leur application est-il suivi par un mécanisme interne?.....
3. Comment est géré le stock de déclarations de sinistres en instance d'ouverture et les dossiers en instance de règlement, délai de traitement ; délai séparant le traitement et le règlement effectif ?.....
4. Comment est géré et traité l'apurement des vieux sinistres dommages en suspens ?
.....
5. Qu'est ce qui est à l'origine de ces vieux suspens sinistres dommages ? Quelle est son évolution au cours de ces cinq dernières années ?.....

6. Comment s'effectue le suivi de la récupération et des règlements de quotes-parts de sinistres gérés en coassurance ? Quelles sont les statistiques relatives au stock, au niveau des encaissements ou des règlements de sinistres gérés en coassurance ? (le ratio Règlements /Stocks ou Encaissements/Stocks.) ?.....
7. Comment se fait le suivi des dossiers contentieux non identifiés et des dossiers auto à identifier ? Quels sont les supports de suivi utilisés ?.....
8. Comment se gèrent les recours clients et compagnies, et le suivi de leurs statistiques relatives aux stocks, au niveau des encaissements ?.....
9. Quelles sont les procédures de la gestion des dossiers contentieux objets de saisie-attribution sur les comptes bancaires de la compagnie ?.....
10. Tous les dossiers sinistres objet de règlement ont-ils fait l'objet de vérifications des garanties acquises ? quels sont outils de vérifications applicables ?.....
11. Quelle est la politique de provisionnement de la compagnie ?.....
12. Comment s'effectue le contrôle de la régularité des opérations d'inventaire afin d'apprécier le dégagement des malis et des bonis, ce qui permet d'actualiser les provisions techniques ?.....
13. Existe-t-il un mécanisme de suivi et d'appréciation de la fréquence de règlement des sinistres ?.....
14. Le suivi de règlement des sinistres touchant les polices réassurées, avis de sinistre réassurance et bordereau de décompte sinistres, se fait-il selon une procédure bien définie ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
15. Quel est le mécanisme de contrôle de la gestion des bons de prise en charge en assurance santé ? Comment ce contrôle peut impacter l'évolution des tardifs ?.....

H- CONTROLE DE GESTION

1. La gestion s'appuie-t-elle sur des prévisions ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
2. Dans l'affirmative, les prévisions sont-elles formalisées, c'est-à-dire faites dans les cadres d'une procédure définie à l'avance ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
3. Des budgets, bilan et compte d'exploitation prévisionnels sont-ils établis ?
1. Oui ☐ 2. Non ☐
4. L'entreprise considère-t-elle ces budgets comme
 - 4.1 base d'action 1. Oui ☐ 2. Non ☐
 - 4.2 comme un moyen administratif de contrôle 1. Oui ☐ 2. Non ☐
 - 4.3 les deux à la fois ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
5. La réalisation de ces budgets est-elle vérifiée ou analysée ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
6. L'entreprise tient-elle une comptabilité prévisionnelle ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
7. Existe-t-il un tableau de bord à usage de la direction ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
8. Si oui inclut-il les indicateurs significatifs de suivi managérial de l'activité principale de la société ?
(Préciser).....
9. L'entreprise établit-elle des prévisions de trésorerie ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
10. Sont-elles contrôlées et les écarts sont-ils justifiés ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐

I-SERVICE D'AUDIT INTERNE

1. Le service d'audit interne est-il directement rattaché à la direction générale ?
1. Oui ☐ 2. Non ☐
2. Le responsable du service d'audit interne a-t-il une formation suffisante ?
1. Oui ☐ 2. Non ☐
Sinon pourquoi ?.....

3. Le personnel du service reçoit-il une formation appropriée ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
4. Le service utilise-t-il des méthodes de travail appropriées (programmes de travail, dossiers bien tenus,...) ?(Préciser).....
5. Le service d'audit interne peut-il avoir accès à tous les services, documents...qu'il souhaite ?(Préciser).....
6. Les rapports du service d'audit interne sont-ils suivis d'effets ?.....
7. Des liens de parenté ou d'intimité prononcée existent-ils entre des membres du service de contrôle interne et des membres d'autres services de l'entreprise ?.....
8. Quel autre service fait office d'audit interne si ce dernier n'existe pas dans la structure ?
.....
9. Comment fonctionne-t-il ?.....

J-CONTROLE DU DEPARTEMENT INFORMATIQUE

1. Est-ce que la compagnie respecte les règles de bonne gestion nécessaire à la production d'information de qualité par l'informatique ?.....
2. Toutes les entrées autorisées et demeurent-elles inchangées à la fin d'un traitement ?
1. Oui ☐ 2. Non ☐
3. Les programmes de traitement utilisés sont ceux autorisés par l'utilisateur et eux seuls ?
1. Oui ☐ 2. Non ☐
4. Des précautions sont-elles prises pour qu'aucune modification n'ait été apportée ni aux données, ni aux moyens de traitement sans l'autorisation explicite de l'utilisateur ?
1. Oui ☐ 2. Non ☐

1. La périodicité et les délais de traitement respectent-ils le calendrier approuvé par la direction de l'entreprise ?(Préciser).....
2. Les états, documents et fichiers de sortie sont-ils conformes aux exigences de l'utilisateur ?.....
3. Le traitement informatique garantie-t-il le respect des procédures et la qualité requise de la compagnie?.....
4. Existe-il des mesures sauvegardes et de sécurité des données de la compagnie ?
1. Oui ☐ 2. Non ☐
Si non pourquoi.....
5. Des dispositions sont-ils prises pour assurer la continuité du service informatique en cas de pannes et interruptions d'électricité ?(Préciser).....
.....
6. Le système informatique utilisé est-il adapté à l'activité et à l'organisation du travail de la compagnie ?.....
7. L'accès aux installations informatiques est-il strictement règlementé et protégé contre toutes intrusions des personnes étrangères au service ?.....
8. La ligne budgétaire consacrée au service informatique est-il en adéquation avec les besoins réels de la compagnie ?.....

K- CONTRÔLE DU DEPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

1. Existe-t-il un manuel de procédures actualisé et applicable en matière des ressources humaines ? 1. Oui ☐ 2. Non ☐
2. Les variations des salaires du personnel se font-elles selon les dispositions réglementaires et les procédures en place ?.....
3. Est-ce que les versements des cotisations CNSS (Caisse Nationale de Sécurité Sociale) se font d'une manière régulière dans le respect de la réglementation ?(Préciser).....

4. Est-ce que le suivi de la tenue des dossiers du personnel, d'avancement, en instance de départ à la retraite se fait de manière régulière ?(Préciser).....
5. Existe-t-il une politique de formation du personnel ? 1. Oui ☐ 2.Non ☐
6. Existe-t-il une politique en matière de sécurité sociale au sein de la compagnie ?
1. Oui ☐ 2.Non ☐
7. Y a-t-il une procédure d'embauche du personnel ? 1. Oui ☐ 2.Non ☐
8. Avant d'initier le processus de recrutement, les demandes de recrutement font elles l'objet d'un format d'approbation spécifique ?(préciser).....
9. Les directions des ressources humaines, finances et opérations sont-elles impliquées dans le processus de validation des demandes de recrutement ? 1. Oui ☐ 2.Non ☐
10. Les temps de présence sont-ils correctement connus ? 1. Oui ☐ 2.Non ☐
11. Les paramètres retenus pour l'établissement de la paie font-ils l'objet d'un contrôle adéquat ?
1. Oui ☐ 2.Non ☐
12. Les modifications de paramètre font-elles l'objet d'une procédure d'autorisation et de contrôles satisfaisants ? (Préciser).....
13. Les parties variables de la paie sont-elles systématiquement intégrées lors de la préparation de la paie ?(Préciser).....
14. L'état récapitulatif de la paie est-il édité une seule fois ?.....
15. La procédure de comptabilisation de la paie est-elle formalisée ?.....
16. Les éléments de paie et les charges sur salaires sont-ils correctement comptabilisés ?.....
17. Des contrôles sont-ils régulièrement réalisés sur les saisies comptables automatiquement générées par le système de paie ?(Préciser).....
18. Les virements bancaires relatifs à la paie des employés sont-ils réalisés par la direction des ressources humaines ?(Préciser).....

19. Les éléments de paie et les charges sur les salaires sont-ils correctement comptabilisés ?

1. Oui ☐

2. Non ☐

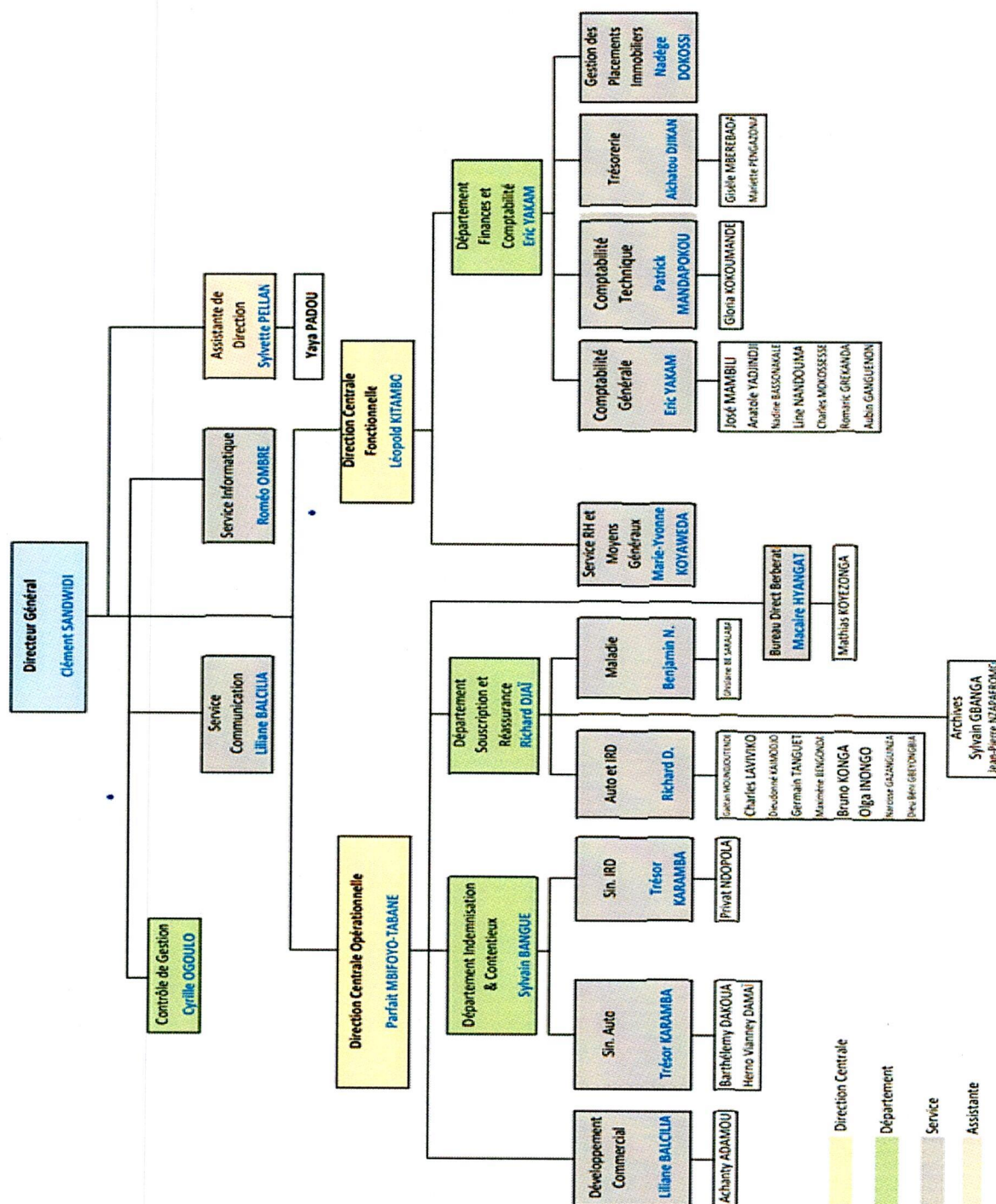
20. La procédure de paiement inclut-elle le contrôle du montant payé à chaque salarié par une personne indépendante du suivi de la paie ?.....

21. Les besoins de formation ont-ils été recensés avec les intéressés ?.....

22. Existe-t-il un suivi de la satisfaction, en délai et en qualité, des besoins de formation ayant reçu une réponse favorable ?(Préciser).....

23. Lors de formation individuelle d'un collaborateur à un nouveau savoir-faire, ou une nouvelle connaissance, organise-t-on à son retour une séance de retransmission pour ses collègues de travail ?(Préciser).....

ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME SUNU



Source : élaborer par le service des Ressources Humaines de la compagnie SUNU

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
RESUME	vi
ABSTRACT	vii
SOMMAIRE.....	viii
AVANT - PROPOS.....	ix
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES DE L'AUDIT INTERNE...	6
CHAPITRE I : GENERALITE DE L'AUDIT INTERNE	7
SECTION I : Définition et évolution de l'audit interne.....	7
1. Définition.....	7
2. Evolution de l'audit interne :	8
2.1. Historique de l'audit interne	8
2.2. L'évolution de l'audit interne	9
2.3. Les fonctions connexes de l'audit interne.....	10
SECTION II : Objectifs et caractéristiques de l'audit interne	14
1. Objectifs de l'audit interne	14
1.1. Concept standard d'audit interne :	15
1.2. Le cadre de référence de l'audit interne :	15
1.3. Le code de déontologie.....	15
1.4. Les normes pour la pratique professionnelle.....	17

1.5. Les normes de qualification.....	17
1.6. Les normes de fonctionnement.....	17
1.7. Composante de l'audit interne.....	17
1.8. Acteurs d'audit interne	18
2. Caractéristiques de l'audit interne	19
2.1. Portées de l'audit interne	19
2.2. Etendue d'audit interne	19
2.3. Limites de l'audit interne	20
Conclusion du chapitre 1 :	20
CHAPITRE II : ENJEUX ET SPECIFITES DE L'AUDIT INTERNE	21
SECTION I : Avantages de l'audit interne	21
1. Nécessité sur le plan de la performance :	21
2. Nécessité sur le plan de la gouvernance	23
2.1. Audit interne outil de réduction de problème d'asymétrie d'information	24
2.2. Audit interne outil d'évaluation de l'efficacité du contrôle interne et d'aide à la création de la valeur :	24
SECTION II : Particularités de l'audit interne des assurances	25
1. Présentation de l'activité d'assurance	25
1.1. Opération d'assurance.....	25
1.2. Les éléments de l'opération d'assurance	25
1.3. Le cycle de l'assurance	26
1.4. La tarification des risques	27
1.5. L'évaluation continue des tarifs.....	27
1.6. La réassurance.....	28
1.7. La coassurance	28
1.8. La surveillance du portefeuille	28
1.9. Le contrat d'assurance	29

1.10. Les assurances de dommages	29
1.11. Les assurances de personnes.....	30
2. Les principaux cycles de l'audit interne d'une compagnie d'assurance	30
2.1. L'assurance : une activité de service à hauts risques.....	30
2.2. Les modules prioritaires de l'audit interne	31
Conclusion du chapitre II.....	32
SECONDE PARTIE : ETUDE DE CAS DE LA MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE D'AUDIT INTERNE AU SEIN DE SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE.....	33
CHAPITRE III : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE ADOPTEE.....	34
SECTION I : Zone d'étude	34
1. Justification du choix de la zone d'étude	34
2. Présentation de la société SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE	35
2.1. Historique :	35
2.2. Structure du capital de SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE	36
2.3. Objet social :	36
2.4. Localisation géographique de la société :	37
2.5. Informations juridiques de la société :	37
3. SUNU PARTICIPATIONS HOLDING SA.	37
4. Etat des lieux du système de contrôle interne de SUNU IARD CENTRAFRIQUE.	41
5. Les atouts dudit dispositif de contrôle interne :	42
5.1. Le Département Souscription et Réassurance :	42
5.2. Département Indemnisation et Contentieux :	42
5.3. Le Département Finances et Comptabilité :	43
5.4. Le Service Informatique :	44
6. Les faiblesses relatives audit dispositif du contrôle interne :	44

6.1. Département Souscription et Réassurance :	45
6.2. Département Indemnisation et Contentieux :	45
6.3. Département Finances et Comptabilité :	46
6.4. Service Informatique :	46
SECTION II : Méthodologie de l'étude de cas	47
1. Présentation de la méthode de recherche : méthode qualitative	47
1.2. Stratégie d'accès au réel	48
1.3. L'étude de cas	48
1.4. Techniques de collecte des données	48
1.4.1. Documentation	49
1.4.2. Entretien	49
1.4.3. Cibles	49
1.4.4. Guide d'entretien : questionnaire de contrôle interne	50
2. Méthode d'analyse des données	50
2.1. L'analyse SWOT	50
2.2. L'analyse de contenu	51
2.2.1. L'analyse du contenu :	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion du chapitre 3	52
CHAPITRE 4 : RESULTATS DE LA RECHERCHE ET CONCEPTION D'UNE FONCTION D'AUDIT INTERNE	53
SECTION I : Résultats de la recherche	53
1. Résultats de l'analyse SWOT	53
2. Résultats de l'analyse de contenus	55
3. Interprétation des résultats	57
4. Vérification des hypothèses :	58
SECTION II : Recommandations et mise en œuvre d'une fonction d'audit interne	59
1. Opérationnalisation de la fonction d'audit interne au sein de SUNU ASSURANCES IARD CENTRAFRIQUE	62

1.1. Préalables à la mise en place de l'audit interne	62
1.2. Objectif du projet.....	63
1.3. Plan d'action du projet.....	63
1.4. Description du poste de l'auditeur interne.....	65
1.5. Coût de réalisation du projet.....	67
1.5.1. Les charges liées au recrutement de l'auditeur	68
1.5.2. Les charges des matériels et équipements.....	68
1.6. Les résultats attendus de ce projet	69
Conclusion du chapitre 4 :	70
CONCLUSION GENERALE.....	71
BIBLIOGRAPHIE.....	71
ANNEXES	71
TABLE DES MATIERES.....	71

