

CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES



**INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
IIA Yaoundé**



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

18^{me} promotion 2006-2008

THEME

**L'OPTIMISATION DE LA FONCTION CONTRÔLE
DANS LES SOCIETES D'ASSURANCES DE GROUPE**

Présenté par:

Poulain Dexter POUELA

Sous la direction de :

**M. Jean YAO KOUADIO
Directeur Administratif et Financier
NSIA Congo Assurances**

Novembre 2008

CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES



**INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
IIA Yaoundé**



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

18^{ème} promotion 2006-2008

THEME

**L'OPTIMISATION DE LA FONCTION CONTRÔLE
DANS LES SOCIETES D'ASSURANCES DE GROUPE**

Présenté par:

Poulain Dexter POUELA

Sous la direction de :

**M. Jean YAO KOUADIO
Directeur Administratif et Financier
NSIA Congo Assurances**

Novembre 2008

DEDICACE

Je dédie ce document à l'auteur de ces paroles inspirées qui ont très tôt été pour moi une source d'espoir et de motivation :

« La pierre que les bâtisseurs ont rejeté est devenue la principale pierre de l'angle »

' na tondi yo nkolo po yo ndé '

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit de toutes celles et ceux, trop nombreux pour être tous cités, qui ont eu la bonté, de me donner « ma chance » dans la vie. Soyez tous assurés que pour moi, un bienfait n'est jamais oublié.

Liste des acronymes et abréviations

ASM	Audit Stratégie de Mercudum
AU DSGIE	Acte uniforme relatif au droit des sociétés et des groupements d'intérêt économique
CA	Conseil d'Administration
CAC	Commissaire Aux Comptes
CDA	Comité d'Audit
CRCA	Commission régionale des contrôles des assurances
DNA	Direction nationale des assurances
GIE	Groupement d'intérêt économique
OECA	Ordre des Experts Comptables Agréés
IFACI	Institut français de l'audit et du contrôle interne
IIA	Institut internationale des assurances
IIA	Institut international des auditeurs
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
SEC	Securities and Exchange Commission
SOA	Sarbanes-Oxley Act

SOMMAIRE

Dédicace	
Remerciements	
Liste des abréviations	
Avant-propos	
Introduction générale	
Partie I : Généralités	
Chapitre I : Organisation type d'une société d'assurance IARD	
Section I : les organes dirigeants.....	
Section II : Les fonctions techniques.....	
Section III : Les fonctions commerciales.....	
Section IV : les fonctions administratives.....	
Chapitre II : Le regroupement des sociétés	
Section I : La structure de Groupe.....	
Section II : Groupement des sociétés de type capitalistique.....	
Chapitre III : La fonction contrôle	
Section I : Le positionnement de la fonction contrôle dans l'entreprise.....	
Section II : Nécessité de la fonction contrôle dans les Groupes de sociétés.....	
Partie II : Principales modalités d'expression de la fonction contrôle	
Chapitre I : Le contrôle interne	
Section I : Le contrôle interne pourquoi faire ?.....	
Section II : les acteurs du contrôle interne.....	
Chapitre II : l'audit interne	
Section I : Définitions et objectifs de l'audit	
Section II : De l'audit interne.....	

Section III : De l'opportunité d'un service d'audit interne.....

Chapitre III : Le contrôle de gestion

Section I : Etude de la notion Contrôle de Gestion.....

Section II : Place du contrôle de gestion.....

Section III : fonctionnement du contrôle de gestion

Partie III : Pour une optimisation de la fonction contrôle dans les sociétés d'assurances de Groupe

Chapitre I : Pour une normalisation du contrôle interne

Section I : De la nécessaire adaptation du contrôle interne à l'activité d'un Groupe d'assurances.....

Section II : Un contrôle interne à passer périodiquement au crible.....

Section III : La maîtrise des risques d'assurances.....

Chapitre II : Pour un processus d'audit interne structuré et fiable

Section I : l'organisation générale de l'audit interne au sein d'un Groupe d'assurance...

Section II : L'audit interne dans les filiales des Groupes d'assurances.....

Section II : La fiabilisation du processus d'audit interne dans un Groupe d'assurance....

Chapitre III : Pour un contrôle de gestion adapté et accepté au sein d'une société d'assurance de Groupe.....

Section I : Les principes fondamentaux et les conditions du contrôle de gestion dans une société d'assurance de groupe.....

Section II : Les outils nécessaires à la mise en place d'un contrôle de gestion efficace dans les sociétés d'assurances de Groupe.....

Section III : Particularité du contrôle de gestion des entreprises d'assurances.....

Conclusion générale.....

Annexes.....

Bibliographie et Webographie.....116

Avant-propos

Le 19 février 2008, à la demande de la FANAF, Mr Adolphe OUEDRAOGO, commissaire contrôleur en chef à la CRCA, exposa sur le thème : "**faiblesses actuelles des compagnies d'assurances et moyens susceptibles d'être mobilisés pour leur consolidation pérenne**". Au cours de son intervention dont la copie a été distribuée, à tous les étudiants de l'IIA, il aborda la question de la bonne gouvernance des sociétés d'assurances. Dans une perspective de *Legé ferenda*, il préconisa un renforcement de la fonction contrôle. A cet effet l'éminent expert déclara que « *l'autorité de contrôle pourrait également exiger des sociétés d'assurances ayant une certaine taille, le recrutement d'un contrôleur interne avec obligation de produire un rapport interne sur le contrôle interne aux autorités de contrôle...* ».

En quête d'un thème de mémoire à la fois pratique et pertinent, je fus séduit par la perspective d'avoir à réfléchir sur la pertinence de cette préconisation. Il me parût nécessaire de mener cette réflexion, aux fins de participer à la préparation au mieux, des Groupes d'assurances à la réforme qui peut être interviendra plus vite qu'on serait tenter de le croire. Par ailleurs, nombreux sont les rapports d'experts, qui militent en faveur d'une plus grande concentration des entreprises en vue d'accroître leur assise financière en zone Cima. C'est dire que l'avenir de nos sociétés d'assurance, s'écrira tôt ou tard sous le model des Groupes de sociétés ou des réseaux d'entreprises. Les deux adjuvants de ma réflexion étaient alors réunis : groupement de sociétés d'assurance et nécessité d'un contrôle renforcé.

Par ailleurs, la majorité des groupes d'assurances évoluant dans la zone Cima, sont le fruit d'initiatives africaines et encore en phase d'éclosion. Je me suis senti interpellé par le fait, qu'un échec de plus, dans une dynamique impulsée par des africains n'ajoutera que trop d'eau au moulin des partisans de l'afro-pessimisme. Or le succès de la réforme préconisé par monsieur OUEDRAOGO, passera à mon humble avis, par une claire compréhension de l'importance de la fonction contrôle, autant que par l'identification, des moyens susceptibles d'en améliorer la qualité et de fait la performance.

Aussi poussant au bout, la logique de l'auteur ci-dessus cité, Je choisis donc de me pencher sur le thème de l'optimisation de la fonction contrôle. La question relative à la taille des entreprises qui pourraient éventuellement être soumises à l'obligation de disposer d'un contrôleur interne, telle

que suggérée par l'auteur, me conduisit, à traiter la question dans le cadre des sociétés de Groupe. Ces entités me paraissant avoir le plus d'intérêt, à la mise en œuvre de cette préconisation.

En choisissant comme cadre d'étude les sociétés de groupe, je tentais à ma façon d'explorer un champ encore trop rarement débroussaillé jusqu'alors. Le dire n'est pas vain, car il faut le souligner pour le regretter, la littérature n'est en effet pas très abondante sur le sujet. D'un autre côté, les expériences ne sont pas légions dans l'univers africain des assurances, qui puissent servir de pierre de touche et faire école en termes de bonne gouvernance d'entreprise. Et pour cause, on pointe souvent du doigt des problèmes de management des hommes, le manque de vision stratégique des dirigeants et la gabegie financière. Pour remédier à tous ces maux, nombreux et varier sont les leviers susceptibles d'être actionnés, au nombre desquels, une optimisation de la fonction contrôle mériterai d'être citée en bonne place.

Il appert de souligner d'ores et déjà, que la fonction contrôle telle qu'envisagée dans le cadre de ce travail, dépasse largement la simple sphère du contrôle interne. En effet au de-là du contrôle interne dont la nécessité sera rappelée autant que l'audit interne et le contrôle de gestion, c'est le contrôle dans une optique globale et intégrée qui retiendra notre attention. Notre approche se veut donc plus globalisante et présentera ces modalités d'expression de la fonction contrôle, comme autant d'instruments qu'il convient de combiner et d'adapter en conséquence, en vue d'une optimisation de la dite fonction.

Introduction générale

Au service de la gouvernance d'une organisation, la fonction contrôle, mène une démarche structurée d'introspection organisationnelle. Elle constitue de ce fait, une composante essentielle de toute stratégie crédible pour tout chef d'entreprise soucieux, d'avoir une maîtrise de son organisation. En effet, cette fonction en appréciant le degré de maîtrise des activités, permet à la haute direction de s'assurer de la bonne marche de celles-ci, tout en déterminant des pistes d'amélioration.

Si la fonction contrôle à droit de cité dans les entreprises, c'est bien parce que, toute organisation humaine doit être contrôlée pour garder son unité et son efficacité. Les entreprises en particulier, doivent bien connaître leur coût d'exploitation, améliorer la qualité des services rendus aux clients, motiver l'ensemble des collaborateurs et les impliquer dans les progrès de l'entreprise. Par ailleurs elles doivent aussi comparer les résultats obtenus avec à la fois ceux de la concurrence, du marché, mais aussi avec les prévisions de départ etc. ...

Tous ces impératifs dont l'énumération n'a pas l'ambition d'être exhaustive, s'inscrivent dans le continuum des exigences de la bonne gouvernance et militent pour une excroissance des prérogatives à dévaloir à la fonction contrôle. L'élargissement du spectre d'expression du contrôle dans les entreprises s'affirme donc comme une nécessité vitale pour leur consolidation pérenne.

Mais qu'implique au fait la fonction contrôle ? La mise sous contrôle d'une organisation implique trois actions à savoir, prévoir-mesurer-agir ;

1. Prévoir c'est se fixer des objectifs réalistes de l'activité, des résultats et de moyens ;
2. Mesurer revient à valider l'atteinte des objectifs, à identifier les dérives éventuelles et potentielles ;
3. Agir, consiste en fait à réagir, c'est-à-dire à décider d'actions correctives et à se doter de moyens pour atteindre les objectifs.

De ce qui précède, nous sommes d'avis qu'une seule modalité de contrôle, prise isolément, participant d'une approche restrictive, est des plus inappropriée pour valider à elle seule, la maîtrise recherchée par les dirigeants sur leur entreprise. Or à ce jour, le constat fait est que, l'heure est encore à une mise en œuvre des plus minimalistes de la fonction contrôle dans les sociétés d'assurance de la zone Cima. Ainsi, peu nombreuses sont les compagnies d'assurances de notre zone, qui disposent d'un service de contrôle de gestion ou d'audit interne et plus rare encore disposent des deux à la fois. Tout se passe en réalité, comme si la fonction contrôle était un

véritable luxe sans intérêt immédiat certains ; On y pensera bien un jour, mais pas maintenant ! Pour expliquer cette situation, il faut souligner « la dictature du chiffre », pour reprendre une expression chère à G.LEBESCHU, responsable du cycle licence professionnelle à l'Ecole Nationale d'Assurances de Paris et enseignant à l'IIA de Yaoundé. Cette politique du chiffre dictée par la pression des actionnaires, peu au fait des contraintes prudentielles, conduit entre autre inévitablement à une politique d'anti-sélection, avec ses travers bien connus.

Par ailleurs, la volonté des actionnaires de revoir constamment à la baisse les frais généraux des compagnies, a conduit bien de Directions Générales, à renoncer à une expertise pourtant nécessaire ; celle de l'auditeur interne et du contrôleur de gestion notamment. Pourtant, aussi bien pour les actionnaires que pour les dirigeants de compagnie, et même pour les opérationnels, la mise en œuvre d'un contrôle optimal dans l'entreprise, aurait des répercussions heureuses. En effet, pour les uns comme les autres, le poids des enjeux tel que nous aurons à l'exposer, est favorable à une optimisation de la fonction contrôle. C'est pourquoi nous préconisant, en vue de cette optimisation, la mise en œuvre simultanée d'une tripléte composée du contrôle interne, de l'audit interne et du contrôle de gestion.

Il est à noter que cette jonction est assez rarement mise en œuvre dans les sociétés d'assurance en zone Cima. Pareille situation passerait encore, lorsque la société est individuelle entendu n'appartient pas ou n'est pas constituée sous la forme d'un Groupe de sociétés. En revanche, dans le cadre d'un Groupe de sociétés, une minorisation de la fonction contrôle aurait inévitablement des effets désastreux. En effet comme la suite de nos développements le montrera, la structure de Groupe plus qu'une autre, nécessite une véritable stratégie intégrée de contrôle au-delà du simple contrôle interne.

Cette optimisation de la fonction contrôle a pour but, d'apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise comme le soutient Antoine MANTEL, un commissaire contrôleur français, « *en soutenant le fonctionnement et la cohérence des fonctions métiers* »¹. Il est vrai que cette orientation stratégique entrainera un supplément de charges, au risque de rebuter un dirigeant peu en phase, avec les exigences d'une gestion professionnelle. Mais force est de reconnaître, que l'absence d'un tel dispositif aurait selon le directeur technique de la DAS, et enseignant à l'IIA J. F

¹ Economie et finances n°5 avril 2007 « le contrôle interne : une opportunité »

LAFONT, un coût encore plus élevé, « *car la qualité comme le défaut de qualité, ont un coût* », (c'est nous qui soulignons).

Les sceptiques et autres partisans de la navigation à vue, car ils en existent encore dans l'univers africain des assurances, objecteront peut être que pareil investissement, ne ferait pas forcément vendre plus de contrats. C'est un fait qu'il faut reconnaître ; l'incidence directe de la fonction contrôle sur l'image de la société d'assurance, est pour ainsi dire transparente du point de vue des bénéficiaires externes. Néanmoins, cet investissement se justifie au plus au haut point. En effet, un déficit de contrôle dans une entreprise, quel qu'en soit la structure, aura toujours des effets directs sur l'ensemble des processus de l'entreprise. Aussi les dysfonctionnements qui en résultent, ne manquent pas d'avoir pareillement, des effets indirects notoires en particulier, sur les processus de réalisations opérationnelles (ordres et directives mal exécutés, analyses insuffisantes des résultats obtenus...)

Mais pourquoi et comment optimiser la fonction contrôle dans les sociétés de groupe ? C'est toute l'ambition de ce modeste travail, que de mettre en évidence, la nécessité d'un contrôle de qualité dans les Groupes d'assurances. Répondre idoine à cette double interrogation impose, que nous fassions d'abord quelques développements d'ordre général, sur l'organisation des sociétés d'assurances, les Groupes de sociétés et la fonction contrôle (partie I). Puis, que nous soulignons l'importance de la fonction contrôle, à travers ces principales modalités d'expression (partie II). Enfin, que nous puissions indiquer quelques pistes pour son optimisation (partie III). Le volume et l'importance des matières à aborder, étant des plus variables, il s'ensuit que l'équilibre du plan en pâtira très certainement. C'est donc l'occasion pour nous, de nous en excuser d'avance.

Partie I
Généralités

Chapitre I : l'organisation types d'une société d'assurance

L'assurance est selon Jérôme YEATMAN², « *l'organisation rationnelle d'une mutualité de personnes soumises à l'éventualité de la réalisation d'un même risque qui, par leurs contributions financières, permettent l'indemnisation des dommages subis par ceux d'entre eux qui sont effectivement frappés par ce risque* ». De la sorte comme le constatait déjà Elisabeth 1^{re} d'Angleterre, grâce à l'assurance « *la perte pèse légèrement sur beaucoup plutôt que lourdement sur peu* ».

L'importance du mécanisme de l'assurance sur le plan social et économique, a vite fait de conduire les pouvoirs publics à s'y intéresser de près dans le souci majeur de protéger les membres de la mutualité gérés par les assureurs, qui font de la gestion des risques d'autrui, leur métier. L'Etat impose ainsi, aux entreprises d'assurance des règles particulières concernant leurs constitutions et leurs formes juridiques. Dans la zone Cima par exemple, seulement deux formes juridiques de constitution de société d'assurance sont consacrées. D'une part, la société anonyme dont le capital est souscrit par des actionnaires qui en sont les propriétaires et qui s'en partagent les bénéfices. Ces sociétés fonctionnent conformément aux règles générales du droit des sociétés. D'autre part, la société d'assurance mutuelle qui elle, est une sorte d'association d'assurés, sans capital social et sans objet commercial. Ses cotisations peuvent être fixes ou variables. Les excédents éventuels d'exploitation sont ristournés aux assurés, appelés sociétaires, le plus souvent sous la forme d'une réduction de la cotisation demandée pour le renouvellement de leurs contrats.

Mais qui gère et surtout comment est organisée une société d'assurance en interne pour atteindre ses objectifs ? Les structures d'une compagnie d'assurance ne sont pas fondamentalement différentes de celles des autres entreprises. On y trouve un conseil d'administration, une direction générale, des fonctions administratives, financières, commerciales et techniques comme dans toutes les autres sociétés, mais, surtout pour les fonctions techniques, leur mode d'exercice présente des particularités qui font de l'assurance un métier bien différent des autres.

Section I : les organes dirigeants

Nous allons dans cette section ressortir l'importance de quelques organes d'une société

d'assurance.

I.1. Le Conseil d'Administration

C'est l'organe suprême de la société qui fixe les grandes orientations stratégiques de l'entreprise, nomme le Directeur Général, et arrête les comptes annuels avant de les soumettre à l'Assemblée Générale avec une proposition d'affectation des résultats.

Dans les sociétés anonymes le conseil est élu par l'Assemblée Générale des actionnaires, dans la pratique sur présentation du ou des principaux actionnaires. Dans les sociétés d'assurance mutuelle, le droit de vote est réservé à certains sociétaires, par exemple ceux qui payent les cotisations les plus élevées. Dans tous les cas, le Conseil d'Administration élit en son sein un président qui est responsable légal de l'entreprise notamment lorsque la société est dirigé non par un Directeur Général mais par un P.D.G.

I.2. La Direction Générale

La Direction Générale, nommé par le Conseil d'Administration et révocable par ce même conseil à tout moment, est chargé d'appliquer les décisions du conseil mais surtout de diriger et développer l'entreprise dans les meilleures conditions de rentabilité possible. C'est le véritable patron de la société responsable à temps complet de la gestion quotidienne et à long terme de l'entreprise. Alors que les administrateurs, sauf exception, ne sont pas salariés de la société et ne travaillent pour elle qu'à temps partiel, le directeur général est quant à lui appointé pour consacrer toute son activité professionnelle à la société qu'il est chargé de diriger.

Le Directeur Général est assisté dans ses responsabilités par un certains nombre de collaborateurs directs. Chacun est responsable d'un secteur précis de l'entreprise en tant que délégué du directeur général auquel, il rend compte.

Section II : Les fonctions techniques

Nous ferons états dans cette section, des fonctions essentielles au sein d'une entreprise d'assurances, celles qui constituent sa raison d'être, c'est -à- dire la constitution, la gestion et le maintien à l'équilibre de la mutualité des risques transférés par les assurés, ces fonctions sont au

² Manuel international de l'assurance

nombre de trois.

II.1 : Production

Le ou les Services Production sont chargés de la tarification, de la rédaction, de l'archivage, des modifications éventuelles et du renouvellement des contrats et de la mise en œuvre de la politique de souscription de la société en plus du suivi de l'encaissement des cotisations. Une autre attribution du service Production est la surveillance du portefeuille. Le service Production est en effet responsable, de l'homogénéité des mutualités des risques qu'il gère et de l'équilibre de leurs résultats. En liaison avec le Service Sinistre, le responsable des statistiques et de la comptabilité, il doit, en permanence, surveiller les résultats techniques de ses souscriptions et prendre les mesures correctives nécessaires au moindre dérapage.

II.2 : Sinistre

Le service sinistre est chargé d'accueillir et d'enregistrer les déclarations de sinistre des assurés, d'évaluer immédiatement le coût total probable pour l'entreprise, de liquider et de régler les prestations dues par l'assureur en application du contrat et de prendre toutes les mesures nécessaires pour sauvegarder puis exercer les recours éventuels contre des tiers. On a coutume de dire et c'est vrai, que la meilleure publicité pour une société d'assurance est la façon dont elle règle vite et bien les sinistres qui lui sont déclarés.

II.3 : Secteurs techniques spécialisés

Les fonctions techniques sont donc essentiellement le domaine d'une part des souscripteurs et gestionnaires des contrats, d'autres part des gestionnaires et régisseurs de sinistres, mais les particularités de certaines branches d'assurance ont donné naissance à des métiers spécialisés qu'il convient de connaître. Nous ferons essentiellement état de la branche transport et du service en charge des cessions en réassurance.

II.3.1 : Transport

Bien que ne représentant en tout et pour tout qu'un faible pourcentage de l'activité des assureurs en termes de volumes de cotisations, elle reste l'une des branches phares de la profession et a gardé de ses origines des particularités telles qu'elle est partout pratiquée par des spécialistes qui se consacrent exclusivement à la souscription et à la gestion des contrats d'assurance Transport. Ceux-ci travaillent au sein de sociétés spécialisées, ou plus souvent, de départements ou services

spécialisés au sein de sociétés généralistes. Ces services comportent leurs unités de souscription, de gestion des sinistres et de surveillance du portefeuille et travaillent toujours dans une très grande indépendance par rapport aux autres départements de l'entreprise. Ce particularisme repose sur un certain nombre de facteurs dont les plus importants sont :

1. La législation particulière de la branche Transport par rapport aux assurances terrestre ;
2. L'internationalisation de l'activité assurée ;
3. Le rattachement traditionnel des sinistres à l'année de souscription des contrats (et non à l'année de survenance comme dans les autres branches) et le gonflement systématique des provisions pour sinistres inconnus à la fin de la première année de chaque exercice ;
4. Le recours à des pratiques et réseaux d'auxiliaires spécifiques partout dans le monde, pour la prévention des sinistres, l'inspection des risques, l'obtention d'informations nécessaires à la tarification, la gestion des sinistres, l'évaluation des dommages...

II.3.2 : Les responsables des cessions en réassurance

Dans presque tous les marchés ayant la même configuration que le marché français, c'est un département spécialisé qui se charge d'élaborer et de placer le programme de réassurance, de calculer les primes cédées en réassurance et les sinistres à charge des réassureurs.

Le fait de confier les cessions en réassurance à des spécialistes garantit, en principe, une meilleure sécurité et une meilleure cohésion d'ensemble à la politique de conservation décidée par la direction générale.

Section III : Les fonctions commerciales

Les responsables commerciaux des sociétés d'assurances ont pour tâche essentielle d'accroître le chiffre d'affaires. Pour cela, ils ont pour préoccupation de :

1. Fidéliser les clients existants, en améliorant constamment la qualité des services rendus et celle des produits proposés ;
2. Augmenter le chiffre d'affaires par clients en augmentant les garanties de leurs contrats ou en les persuadant de souscrire de nouveaux contrats ;
3. Augmenter le nombre de clients ;
4. Trouver de nouveaux modes de distribution des contrats et augmenter le nombre des réseaux existant en accroissant leur efficacité.

Les fonctions commerciales sont réparties entre divers services ou départements dénommés : Département du développement, Département du marketing, Direction des réseaux de distribution.

III.1 : Développement

Le Département du Développement a pour rôle d'améliorer les produits vendus en révisant les rédactions des contrats en fonction de la demande des clients, des observations des intermédiaires, de l'évolution de la jurisprudence et des pratiques du marché. Il doit aussi veiller à ce que les prix demandés soient en phase avec le marché, ce qui exigera souvent des arbitrages avec les exigences de la Direction Technique qui veille sur l'équilibre des résultats.

Le développement implique aussi de mettre au point des produits nouveaux, soit des contrats déjà vendus sur le marché par d'autres assureurs mais concernant des branches non pratiquées antérieurement par la société, soit des produits offrant des garanties véritablement nouvelles dont il faut rédiger les documents contractuels, tarifier, préparer la gestion des sinistres et surtout évaluer le marché potentiel, les distributeurs éventuels mais aussi les réassureurs prêts à accompagner la société. Enfin ce Département a la responsabilité de rester à l'affût de toutes les opportunités éventuelles de croissance externe qui peuvent se présenter : réseaux de prescripteurs, portefeuilles à céder, sociétés concurrentes à reprendre, etc.

III.2 : Marketing

Le Département du Marketing a pour tâche de veiller à la bonne image de la société dans le public et de mettre à la disposition des réseaux commerciaux, les outils et documents destinés à emporter la décision des prospects. C'est aussi à ce Département qu'échoit la formation des distributeurs à la vente et l'organisation des campagnes de recherche de nouveaux clients.

III.3 : Les réseaux de distribution

Les réseaux de distribution des produits d'assurance sont variés et leur diversité va croissant. Il appartient aux responsables de la Direction commerciale de les constituer, de les développer, de les contrôler, de les renouveler, de les former et de les animer.

L'animation des réseaux de distribution est une troisième composante essentielle des fonctions commerciales. Il s'agit notamment en interne des agents généraux et des apporteurs libres appelés conseillers en assurance dans certains marchés. Il s'agit à l'extérieur des courtiers et

prescripteurs divers.

Section IV : les fonctions administratives

Il s'agit de fonction que l'on retrouve dans toutes les entreprises, mais qui présentent quelques particularités dans les entreprises d'assurance, du fait de la législation ou de la nature même de l'activité.

IV.1 : la comptabilité

C'est évidemment un service essentiel de l'entreprise. Il permet aux dirigeants et aux contrôleurs de l'administration de tutelle de vérifier en permanence l'étendue des engagements de la société et si les actifs du bilan sont suffisants pour y faire face.

IV.2 : le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est chargé de vérifier si l'ensemble des opérations de la société respectent les normes de procédures imposées par la loi et la Direction Générale. Il suggère toutes les mesures de nature à simplifier la gestion de la société, réduire les frais et améliorer les résultats. Dans une société d'assurances, le contrôle de gestion est nécessairement impliqué dans le suivi des résultats techniques de chaque catégorie de contrats en collaboration avec la Direction Technique.

IV.3 : l'informatique

L'informatique est devenue un des rouages essentiels dans une société d'assurance moderne puisqu'elle intervient dans toutes les phases du métier : fabrication des contrats, archivages et renouvellement de ceux-ci, encaissement des primes, gestion des sinistres et des provisions techniques, comptabilité, statistiques, marketing et gestion du personnel etc. Les besoins de traitement et de stockage de données des sociétés d'assurance sont en effet très considérables.

IV.4 : la gestion du personnel

La gestion du personnel dans l'assurance comme ailleurs requiert évidemment toute l'attention de la Direction Générale. Le département en charge de la ressource humaine a une responsabilité particulière dans la marche de l'entreprise. Il doit recruter, gérer les carrières, adapter les formations aux évolutions des besoins et motiver les meilleurs éléments. Mais il doit aussi, stimuler les moins bons et gérer la paye et les éléments annexes de la rémunération. Ce

département doit de même améliorer la productivité tout en veillant à garder un bon climat social, favorable au développement. Il doit enfin, gérer les syndicats et représentants du personnels, respecter les obligations légales en matière de droit du travail, mettre au point et gérer des contrats de prévoyance stimulants pour les salariés, sans être trop couteux pour l'entreprise.

IV.5 : les services généraux

Les services généraux, enfin, sont chargés d'assurer la logistique de l'entreprise : entretien et gestion des immeubles d'exploitation, des services de communication (téléphone, courrier, fax, reprographie), du restaurant d'entreprise, du parc automobile, service de sécurité. Un bon fonctionnement de ces services peut faire beaucoup pour la motivation du personnel et surtout la réputation de la société auprès du public.

Cette organisation il faut le reconnaitre n'est pas standard, car en fonction de la volonté des dirigeants ou des moyens disponibles, elle est soit étoffée soit compressée. Reste qu'elle rend compte des principaux métiers de l'assurance et des fonctions annexes nécessaires au fonctionnement d'une société d'assurance. Comme en droit commun ces sociétés ont tendance à se regrouper de plus en plus donnant lieu à des sociétés d'un type quelques peu particulier, les Groupes d'assurances.

Chapitre II : Le regroupement des sociétés

Il importe de tenter avant tout développement sur la fonction contrôle, de faire quelques développements, sur cette construction juridique bien particulière qu'est un groupe de sociétés. Mais au préalable, au risque même d'enfoncer des portes ouvertes, dans un souci de circonscrire le terrain d'exploration de notre étude, nous estimons qu'il appert, d'expliquer sans prétention d'inventer l'eau chaude, le concept de société, dans son acception première. Le moins que l'on puisse dire, c'est que nombre de définitions existent sur la notion et se référant tantôt à la fonction économique tantôt à la situation juridique. Nous avons au milieu d'une pléiade de définition, retenue celles-ci à forte connotation économiste :

1. la société est considérée comme un ensemble de système et de procédure ayant pour but d'assurer le respect des politiques et des stratégies adoptées par les dirigeants, pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs. Et par système il faut entendre, les méthodes techniques et les procédures à suivre par le personnel concerné pour que les actions entreprises soient conformes aux décisions prises par la Direction ;
2. la société peut encore être définie comme un ensemble de buts et d'objectifs dans le cadre d'une ou de plusieurs activités reconnue comme son objet à l'égard de la loi et des associés ;
3. la troisième définition découlant des deux premières, présente la société comme un ensemble de comptes qui reflète de façon convenable ses activités, ses opérations et ses résultats.

Section I : La structure de Groupe

Nous allons pour bien cerner le cadre ou l'environnement dans lequel doit s'exercer le contrôle optimal que nous entendons préconiser, tenter d'expliquer pourquoi les sociétés se regroupent-elles, ce qu'implique la notion de Groupe de sociétés et la typologie des Groupes de sociétés.

I.1 : la dynamique des sociétés commerciales

La vie d'une société est fonction de divers éléments qui peuvent entraîner sa modification ;

il s'agit notamment de l'environnement, des contingences économiques, techniques ou sociales, des conséquences des échecs ou de ses réussites, de la législation plus ou moins stable, mais aussi et surtout, le fait de ceux qui l'animent à savoir ses dirigeants, ses associés et ses salariés. Dans cette optique s'est amorcé en Afrique et plus précisément dans le domaine des assurances, un patient, mais inéluctable processus de regroupement des sociétés d'assurances.

D'une certaine façon, la structure de Groupe traduit la réalité selon laquelle, les sociétés ne peuvent pas toujours s'envisager d'un point de vue statique et surtout individuel. Il ya en effet une dynamique des sociétés commerciales, et les sociétés par action notamment les SA y jouent un rôle considérable. Les sociétés anonymes sont à cet effet devenues d'importants instruments, de concentration de capitaux et de puissance économique.

A ce jour, le législateur Cima n'a pas encore réellement eu l'occasion de légiférer sur cette mouvance encore en éclosion. On notera cependant avec intérêt que le Code Cima ne reconnaît que deux formes dans lesquelles peuvent être formées les sociétés d'assurance. En effet aux termes de l'article 301 *«Toute entreprise d'assurance d'un Etat membre mentionnée à l'article 300 doit être constituée sous forme de société anonyme ou de société d'assurance mutuelle »*. Par ailleurs, en dérogation du droit commun, le code invalide les sociétés anonymes unipersonnelles dans le domaine des assurances.

Quant aux Groupes d'assurances à proprement parler, le législateur supranational n'y consacre qu'une seule disposition dans son Code. C'est l'article 329-7, sous l'intitulé **participations supérieures à 20%, acquisition de la majorité des droits de vote, autorisation du ministère en charge des assurances**. En réalité cet article ne fait qu'une allusion sommaire à la notion de Groupe et à l'existence de liens pouvant unir les actionnaires. Mais dans une lecture méta textuelle, nous concevons et admettons du coup, du fait de cette seule allusion, la consécration de cette entité qu'est le Groupe de sociétés. Au surplus, la disposition déjà citée, fixe même le niveau de participation et la condition de validité de la constitution d'un Groupe à travers les conditions de la validation des cessions d'actions. On retiendra que la constitution d'un Groupe en assurance est constatée, dès lors qu'un associé ou un Groupe d'associés détiennent en vertu d'accord divers plus de 20% des actions d'une ou de plusieurs autres sociétés. Cette opération est soumise à l'autorisation du ministère en charge des assurances du pays dont relève la société sous contrôle.

Des dispositions nouvelles inspirées du droit français sont en projet et en voies de compléter le dispositif réglementaire des Groupes d'assurances en zone Cima ; c'est le cas de l'obligation de fournir des comptes consolidés Groupe. Cette nouvelle réglementation relative aux comptes consolidés, n'a pas encore fait l'objet d'une publication régulière, il faut donc admettre qu'un flou artistique persiste encore lorsqu'il s'agit de cerner avec clarté la notion de Groupe. En conséquence, le régime de droit commun, celui de l'acte uniforme OHADA, doit nous servir de référence pour cerner cette entité sui generis qu'est le Groupe de sociétés.

I.2 : La notion de groupe de sociétés

Le législateur communautaire dans le cadre de l'OHADA a réglementé cette pratique rendue nécessaire par l'évolution économique. On a ainsi une législation d'ensemble sur la question des liens de droit entre les sociétés. En se référant au livre IV de l'acte uniforme OHADA, nous allons tenter de définir et de présenter l'architecture tant juridique, que fonctionnelle d'un Groupe de sociétés.

I .2.1 : Le Groupe de sociétés

La notion de Groupe de sociétés peut être étudiée suivant plusieurs prismes. Nous avons quant à nous opté pour une double approche juridique et fonctionnelle.

I.2.1.1 approche juridique

La doctrine éprouva d'énormes difficultés au moment de donner un contenu juridique précis à la notion de Groupe de sociétés. On se rappelle en effet de M.GUYON qui s'y essaya avec beaucoup d'approximation, il définit le Groupe de sociétés dans son ouvrage **droit des affaires**, comme « *un ensemble de sociétés juridiquement indépendantes les unes des autres mais en fait soumises à une unité de décision économique* ».

La nécessité d'éclaircir l'horizon juridique de l'épais brouillard à couper au couteau, qui jadis, enveloppait la notion de Groupe, à conduit le législateur à amorcer une tentative d'encadrement de celle-ci. A cet effet, l'article 173 de l'acte uniforme dispose que « *le Groupe de sociétés est l'ensemble formé par des sociétés unies entre elles par des liens divers qui permettent à l'une d'elles de contrôler les autres* ». Cela suppose, dit l'article 174 qu'une personne détient effectivement le pouvoir de décision au sein d'une autre société. Il en est ainsi, conformément à l'article 175, dans deux cas :

1. une personne physique ou morale détient directement ou indirectement ou par personne

Section II : Groupement des sociétés de type capitalistique

Dans le monde africain des assurances notamment en zone Cima, la figure de Groupe de sociétés, la plus fréquemment rencontrée, est la troisième c'est-à-dire les Groupes capitalistiques. Il convient par conséquent que nous nous y intéressions de plus près. Ce type de groupe théâtralise deux entités, à savoir une tête de Groupe ou holding et des filiales.

II.1 : La holding ou société de portefeuille

Après la définition de la holding, nous ferons quelques développements sur la typologie des holdings.

II.1.1 : Définition

Une holding est une société qui a vocation de regrouper des actionnaires qui souhaitent acquérir une influence significative dans les diverses sociétés détenues. La création d'une holding permet aux actionnaires majoritaires, d'accroître leur pouvoir dans les affaires gérées. Via des participations financières, la holding gère et contrôle des sociétés ayant des intérêts communs. Elle est souvent qualifiée de « société consolidante », dans la mesure où elle se contente de faire remonter dans son bilan les différents postes comptables de ses sociétés.

A la holding ne correspond pas une forme juridique spécifique : elle revêt le plus souvent la forme de société commerciale (S A, en zone Cima). Mais il existe aussi, des holdings société civiles, c'est le cas des mutuelles d'assurance, dont le fond d'établissement, présente la particularité d'être détenu par les membres d'une même famille. Schématiquement, la holding a une fonction de contrôle du capital et un rôle de manager.

II.1.2 : Typologie des holdings

Dans la pratique, on distingue deux types d'holding.

II.1.2.1 : La holding pure :

C'est une société de portefeuille, sa fonction essentielle réside dans la détention et la gestion des participations.

II.1.2.2 : La holding mixte

Elle adjoint, à la fonction de détention de titre social, des activités industrielles ou commerciales. Par ailleurs, quelque soit le montage juridique et l'option stratégique adoptés, il est fait obligation au groupe, en droit commun de publier des comptes consolidés. Cette obligation

sera bientôt en vigueur dans le domaine de l'assurance. Très fréquemment, les sociétés holdings exercent et facturent pour le compte de leurs filiales des activités de conseil, ou de centralisation de la trésorerie, de tenue de la comptabilité et de diffusion d'informations.

De ce qui précède, on peut dire qu'en zone Cima, les rares groupes dits africains d'assurances découlent de cette acception. Ce sont pour l'essentiel des sociétés de portefeuille, qui en haut de la pyramide des groupes ou à des échelons intermédiaires ont pour seul actif ou ont pour actif essentiel, les titres d'une ou de plusieurs sociétés du groupe. C'est le cas en zone Cima de la NSIA participation, ou de la COLINA participation, des sociétés qui n'exercent plus directement une activité commerciale opérationnelle, mais se bornent à détenir les actions qui leur assurent la maîtrise du groupe.

Cette maîtrise se manifeste par le fait que c'est bel et bien, au conseil d'administration de la holding qu'il échoit de définir la stratégie et de fixer la structure organisationnelle du groupe. Il décide de la planification annuelle et pluriannuelle du groupe, approuve le budget annuel et définit la politique de placement avec les objectifs et la stratégie d'allocation des actifs. Font de même partie de ses attributions la nomination et la révocation du président et des membres du comité de direction.

II.2 : Le schéma société mère-filiale

Il convient à présent de faire quelques développements sur deux points incontournables en matière de regroupement de sociétés, la définition de la filiale et des relations qu'elle entretient avec la maison-mère.

II.2.1 : Définition

Une filiale aussi appelée société filiale est une entreprise dont le capital appartient pour plus de sa moitié à une autre société dite société mère ou holding, qui en assure généralement la direction, l'administration et le contrôle par l'intermédiaire d'une ou de plusieurs personnes, administrateurs ou gérant qu'elle a désignés.

II.2.2 : Relation société mère – filiale

L'une des figures de base d'un groupe de sociétés est celle qui présente d'un côté une société dominante et de l'autre une société mère et de sa filiale. Il est réglé par les articles 179 et 180

de l'Acte uniforme.

Tout d'abord la société mère est définie comme étant celle qui possède plus de la moitié du capital d'une autre société. Cette dernière est alors la filiale de la première. Une société peut même être la filiale de plusieurs sociétés on parle alors de filiale commune, de plusieurs sociétés mères. Il en est ainsi lorsque le capital de cette société est possédé par les dites sociétés mères, qui doivent aux termes de l'article 180 de l'acte :

1. posséder dans la filiale commune, séparément, directement ou indirectement par l'intermédiaire de personnes morales, une participation financière suffisante pour qu'aucune décision extraordinaire ne puisse être prise sans leur accord ;
2. participer à la gestion de la société filiale commune.

Ainsi, sur le plan juridique, la filiale est simplement une société sous la dépendance ou le contrôle d'une autre. Elle doit cependant être distinguée de la succursale régie quant à elle, par les articles 116 et suivants. La filiale a par rapport à la société mère, sa personnalité morale et tous les attributs qui en découlent (appellation, siège, nationalité ; etc....) La filiale est donc en apparence une société comme les autres.

Il faut souligner que la pratique des affaires, donne à la notion de filiale un contenu plus large que celui évoqué ci-dessus et qui s'inspire de l'article 179 AU SCGIE. Si l'on trouve des filiales à 100% c'est-à-dire une filiale celle dont la société mère est l'unique associé, il peut exister une filiale commune à plusieurs sociétés mères ayant des seuils de participation allant du plus élevé au plus faible (article 180). La participation est donc partagée entre les sociétés mères. Aux termes de la loi, elle doit être suffisante pour qu'aucune décision extraordinaire ne puisse être prise sans l'accord de ces dernières. Elles doivent exercer une domination juridique de la filiale : participer à la gestion et détenir au moins 66% (soit deux tiers des voix exprimées) des droits de votes, permettant d'avoir une majorité dans les Assemblées extraordinaires (voir l'article 554 sur L'Assemblée Générale extraordinaire).

C'est dans cet environnement que la fonction contrôle doit avoir à s'exprimer. Fonction contrôle qu'il nous reste à décortiquer.

Chapitre II : La fonction contrôle dans les Groupes de sociétés

Comprendre l'importance de la fonction contrôle dans les Groupes de sociétés, appelle avant tout une claire vision de son positionnement dans le cycle des opérations économiques d'une entreprise. Par ailleurs, il conviendra ensuite d'insister sur sa nécessité.

Section I : Le positionnement de la fonction contrôle dans l'entreprise

Cette section sera l'occasion pour nous, de situer la fonction contrôle, dans le cycle des opérations d'une entreprise, et de cerner le contenu de la dite fonction.

I.1 : La fonction contrôle dans le cycle des opérations de gestion

Une société pouvant être définie comme un ensemble de systèmes ainsi que l'estiment Lionel Collins et Gérard Vallin, dans **Audit et Contrôle Interne**, elle serait de ce fait, une suite d'opérations de gestion qui épousent le schéma suivant :

1. Décision sur la politique à suivre ;
2. Organisation des moyens ;
3. Mise en œuvre ;
4. Supervision ;
5. Appréciation des résultats.

Ce schéma qui en réalité, fonctionne en circuit fermé nous permet de voir que les systèmes et les procédures mis en œuvre résultent, d'une part des moyens existant dans l'entreprise, et, d'autre part, de la politique générale décidée par la direction. Les activités de supervision (4) et d'appréciation de résultats (5) constituent des parties essentielles du cycle ; elles fournissent les informations à partir desquelles peuvent être envisagées les modifications éventuelles.

Telle est le positionnement de la fonction contrôle dans la suite des opérations de gestion d'une entreprise.

I.2 : Contenu de la fonction contrôle

La fonction contrôle est un dispositif de l'entreprise, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque entreprise qui ; contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. Ce dispositif vise plus particulièrement à assurer :

1. la conformité aux lois et règlements ;
2. l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
3. le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
4. la fiabilité des informations financières.

Section II : Nécessité de la fonction contrôle dans les Groupes de sociétés

Nombreux sont les facteurs justifiant de la nécessité de renforcer la fonction contrôle. Certains sont d'ordre généraux et d'autres très spécifiques à la structure de Groupe.

II.1 : Les facteurs généraux invitant à un renforcement du contrôle

Cette modalité particulière d'expression de l'affectio societatis que le groupe de sociétés, engendre ipso facto des problèmes spécifiques de direction. Cela s'explique par la diversité des activités, mais surtout par la duplication de la chaîne hiérarchique. En conséquence une demande accrue de contrôle se fait inévitablement sentir. En effet, la fiabilisation des flux d'information, la nature, la taille et le volume des transactions, ainsi que l'implantation géographique sont autant de facteurs qui augmentent la responsabilité des dirigeants sociaux en charge d'en assurer le contrôle.

Dans l'entreprise individuelle, le chef d'entreprise est tout à la fois le propriétaire, le dirigeant et l'un des principaux agents de production, le contrôle interne est le plus souvent informel. Le dirigeant étant là, l'absentéisme est faible le contrôle du travail est fait quasiment en simultané, les tiers ont le plus souvent affaire directement au dirigeant qui détient seul la signature de son compte bancaire.

Néanmoins même dans ce cas, un certain nombre de contrôles doivent exister ; Le suivi de la trésorerie, le respect des échéances fiscales et sociales, le suivi des comptes clients.... Dans certains cas, le dirigeant peut externaliser une partie de ses tâches et ainsi réduire la nécessité d'un contrôle interne. C'est le cas quand il a recours à un expert comptable pour tenir ou surveiller sa comptabilité.

Dans les sociétés de capitaux, les propriétaires peuvent être distincts du dirigeant. Ce dernier agit alors, non plus seulement en fonction de son intérêt propre, mais également en fonction de l'intérêt de ses actionnaires. Ces derniers lui confèrent le pouvoir de direction et, du coup, le rendent responsable de l'administration de la société. La mise en place d'un système de contrôle interne permet ainsi au dirigeant d'exercer sa fonction, en réduisant les risques liés à la mise en cause de sa responsabilité. Ne pouvant pas exercer simultanément toutes les fonctions, il est contraint de déléguer une partie des tâches à effectuer. Il doit prévoir des mécanismes lui permettant de s'assurer que les tâches ont été correctement effectuées.

Plus l'entreprise est importante et plus la délégation de responsabilité s'avère nécessaire. Par voie de conséquence, le contrôle est d'autant plus crucial que la taille de l'entreprise est grande. Ce qui est effectivement le cas dans les Groupes de sociétés ou lorsqu'une société de Groupe s'étend par la diversité de ces produits et son implantation géographique.

C'est un fait que dans les sociétés de capitaux, les actionnaires ont peu d'incitation à s'investir dans le contrôle du bon fonctionnement de l'entreprise. En effet, ils ne perçoivent qu'une fraction proportionnelle à leur niveau de participation dans le capital de l'entreprise. Les bénéfices liés à l'activité profitent autant aux autres actionnaires demeurés passifs.

II.2 : Facteurs spécifiques invitant au renforcement de la fonction contrôle

D'abord nous citerons la présence d'un actionnaire important susceptible de supporter les coûts de contrôle grâce à un niveau de participation relativement élevé. C'est vrai en effet comme le dit l'évangile, que là où se trouve ton trésor c'est là que sera ton cœur. Le renforcement du contrôle coule donc de source, comme moyen de garantir l'investissement pour la société tête de groupe. Cela permet de renforcer l'efficacité du système de contrôle de l'entreprise, en ne le limitant pas seulement aux échelons subalternes de l'entreprise, mais en l'étendant à l'ensemble des membres de l'entreprise, y compris les dirigeants qui doivent rendre compte de leur activité à

un actionnaire impliqué dans l'entreprise.

Ensuite, le droit des sociétés commerciales prévoit dans certains cas, l'extension à la société mère, de la faillite qui frappe une filiale, en raison d'un constant de cessation de paiement. Une action en comblement de passif peut donc être intentée à l'encontre des dirigeants de la holding si leur responsabilité peut être soupçonnée en pareille circonstance.

En plus, c'est un fait que dans certains contextes la fonction contrôle et la fonction coordination sont essentielles. C'est le cas dans les ateliers de production fonctionnant sur le principe du travail en équipe, par exemple. Dans d'autres, la fonction de supervision au sens du contrôle interne sera primordiale. C'est le cas des chaînes de production en continu. C'est également le cas quand les employés effectuent des opérations engageant fortement l'entreprise ; il en est ainsi dans les banques et dans les assurances par exemple. Pour rester dans les milieux financiers, il n'est certainement pas absurde de rappeler en guise d'illustration, que la faillite de la banque britannique BARING en 1995 a pour origine une défaillance de supervision pour certaines opérations complexes sur les marchés de change.

En outre, l'obligation qui sera bientôt faite aux Groupes d'assurance de fournir dans le cadre des contrôles de la Cima, des comptes consolidés donne à penser que le législateur Cima compte s'aligner sur son homologue européens. Ce dernier après avoir remarqué les limites du contrôle dit « solo », a décidé d'étendre le contrôle des autorités à la structure de groupe. Dans ce cadre nouveau, sera sans doute également prescrit, un renforcement de la fonction contrôle, via l'institution obligatoire d'un contrôle interne dans chaque société du Groupe ou toute entreprise d'assurance d'une taille importante.

Enfin, les spécificités du métier d'assureur doivent conduire tout promoteur sérieux qui s'y lance à se doter d'une structure à la fois souple et surtout capable de réagir efficacement devant les bouleversements. L'absence de réactivité peut en effet compromettre sérieusement les chances de croissance et même condamner l'entreprise au déclin. En effet l'apparition de nouveaux produits d'assurance autant que leurs grandes diversités nécessitent non seulement des outils de gestion efficaces, mais également une organisation propre à anticiper les risques, à minimiser leurs conséquences et à optimiser les performances. Il apparaît donc qu'en raison tant de la taille que des spécificités liées au métier d'assureur, les Groupes d'assurances ne sauraient se contenter de

l'intervention des commissaires aux comptes. La certification des comptes étant très ponctuelle comme levier de contrôle.

Il convient à présent de chercher à expliciter l'importance de la fonction contrôle à travers les principales modalités d'expression de celle-ci.

Partie II

Principales modalités d'expression de la fonction contrôle

Chapitre I : Le contrôle interne

« *Le contrôle interne, un concept managérial majeur, encore en phase de découverte* » c'est le titre d'un article paru dans le numéro 79, du journal AUDIT de l'IFACI. Par cet article, le très prestigieux institut profitant de la plume non moins illustre de Michel FAUTRAT, mit le doigt sur une triste réalité ; l'insuffisante exploitation d'un outil absolument indispensable pour les dirigeants sociaux. Ce concept n'est pourtant pas entouré d'anonymat. On se rappellera par exemple qu'à la suite d'un scandale financier à la Société Générale, dans le cadre de ce que la presse a appelé, « l'affaire KERVIEL », le contrôle interne de la dite société fit les choux gras de la presse spécialisés et même au-delà.

A force d'en entendre parler, il semble au premier abord, que le contenu et le sens de ce concept, soient évidents pour le plus grand nombre. En réalité les choses sont loin d'être aussi limpides. Dès lors, il n'est pas étonnant que la question de la définition du contrôle interne, ne trouve pas de réponse uniforme dans les ouvrages spécialisés. Aussi ne convient-il pas de faire économie, des acceptions les plus courantes sur la dite notion :

« *Le contrôle interne d'une entreprise est l'ensemble des systèmes de contrôle, établis par les dirigeants pour conduire l'activité de l'entreprise d'une manière ordonnée, pour assurer le maintien et l'intégrité des actifs, et fiabiliser, autant que possible, les flux d'information. Le concept de contrôle interne comprend les matières comptables et financières ainsi que la sauvegarde des actifs de l'entreprise, mais il inclut également les contrôles destinés à améliorer l'efficacité opérationnelle et à renforcer l'adhésion à la politique stratégique de l'entreprise*... Telle est la définition que propose Benoit PIGET, dans son ouvrage **Audit et contrôle interne**.

Par ailleurs, on peut aussi dire avec Michel FAUTRAT, que « *le contrôle interne est l'ensemble des principes de management visant à protéger une entreprise contre les risques qui la menacent* ».

Quant à l'ordre français des experts comptables et des comptables agréés, il définit le contrôle interne comme une résultante « *des choix et de la mise en œuvre de méthodes, de moyens humains et matériels adaptés à l'entreprise et propres à prévenir, ou tout au moins à révéler, sans*

retard, les erreurs et les fraudes ».

En somme, de façon synthétique, on peut dire que le contrôle interne est mis en place par la direction d'une entreprise pour assurer la protection de ses actifs, la fiabilité de ses informations et l'utilisation efficace de ses moyens humains et matériels. Il nous revient à présent d'en expliquer la nécessité, d'en désigner les acteurs.

Section I : Le contrôle interne pourquoi faire ?

Le contrôle interne a un triple rôle. Il permet de s'assurer que les décisions prises sont correctement appliquées, ceci constitue l'aspect transmission de l'information. Il assure un niveau minimum de qualité à la prestation effectuée ou au produit fabriqué ; ceci constitue le contrôle direct ou indirect du produit. Il permet de déceler les principales anomalies de fonctionnement, c'est à dire qu'il contribue au fonctionnement harmonieux du système.

I.1 : S'assurer de la bonne application des décisions prises aux échelons supérieurs

On ne peut diriger sans décider, mais encore faut-il savoir faire appliquer ses décisions.

I.1.1 : l'intérêt de la prise de décisions par les dirigeants

A la différence du corps humains qui n'a pas besoin à chaque fois d'un effort particulier de coordination, le cerveau se chargeant d'huiler la mécanique ; au sein de l'entreprise au contraire, la coordination n'est pas aussi harmonieuse. Il est donc nécessaire de prévoir des procédures pour que chacun puisse agir de façon concordante.

Dans ce sens, il échoit aux dirigeants de prendre des décisions pour la pérennité et le développement de l'entreprise. Dans un contrôle de Groupe de sociétés, il est évident que s'opère ici une duplication de la chaîne hiérarchique. D'une part les instances décisionnelles du groupe définiront les options stratégiques de l'ensemble du réseau, et de l'autre, au niveau de chaque filiale, les dirigeants auront à définir la meilleure façon d'atteindre les objectifs du Groupe. Dans un sens comme l'autre, des décisions doivent être prises en vue de la nécessaire coordination hiérarchique, adjuvant indispensable au succès du projet sociétal.

I.1.2 : l'intérêt de contrôler l'application des décisions prises

Il est relativement facile d'émettre une instruction. Cette facilité et la nécessité de le faire continuellement dans une entreprise à tous les niveaux de responsabilité posent, un important problème de contrôle. Le problème est encore plus préoccupant lorsqu'on se situe dans le contexte particulier des Groupes de sociétés. En effet, ici s'ajoutent le risque de dispersion de l'information dû à l'éloignement des centres de profit par rapport au siège du Groupe et les intérêts particuliers de chaque types et méthode de management, mis en œuvre de part et d'autre.

En plus, nous l'avons dit, c'est aux dirigeants sociaux d'abord au niveau du Groupe, puis au niveau des entités décentralisées qu'il échoit, de définir la stratégie du projet sociétal. Or une stratégie n'a de sens que si elle est appliquée sur le terrain, en respectant la cohérence d'ensemble. Là encore la notion de « cohérence d'ensemble » prend toute sa valeur dans le cadre d'un Groupe. Pour cela deux conditions à remplir s'imposent comme impératives. Il s'agit en premier lieu, de s'assurer par un contrôle *a priori* d'une part, que l'objectif des instructions de la tête de Groupe ou de la direction générale est bien défini. Mais aussi que ces instructions mêmes, sont claires, appropriées et compréhensibles. D'autres part, que ces instructions sont adressées spécifiquement aux personnes habilitées et formées pour les interpréter correctement.

En second lieu, il s'agit de s'assurer par un contrôle *a posteriori* ; l'émetteur de l'instruction doit s'assurer de son application. Ce suivi de la mise en œuvre par un responsable ou par la direction générale d'une société de Groupe, se doit d'être normalement rigoureux. En effet, le train-train du quotidien et la routine ont tendance à émousser l'esprit critique.

Enfin, dans le cadre des groupes de sociétés, la préservation du label ou image de marque est souvent plus accentuée. La holding vit assez mal que des choix ou agissements peu orthodoxes d'une société du Groupe, ternissent la réputation globale du Groupe. Au niveau des dirigeants des entités décentralisées du Groupe de même, on retrouve cette préoccupation. Il existe en effet une fiction selon laquelle, les décisions ou les actes des employés ou des dirigeants sociaux des entités du Groupe, sont nécessairement en accord avec la ligne de commandement dont ils relèvent. Or rien n'est plus faux dans l'absolu.

I.2 : Garantir la qualité des prestations et prévenir les erreurs et les fraudes

Quelque soit la bonne volonté et la bonne foi, toute œuvre humaine est frappée du sceaux de

l'imperfection. Cette imperfection peut être constatée dans les initiatives tantôt réfléchies tantôt non réfléchies. Il s'agit alors de remédier à la situation grâce à une bonne remontée d'information.

I.2.1 : Des erreurs et des fraudes à prévenir

PINOTEAU avait eu à identifier divers types d'erreurs et de fraudes :

1. es erreurs par omissions ;
2. les erreurs matérielles ;
3. les erreurs compensatrices ;
4. les fraudes qui impliquent un détournement de valeurs ;
5. les fraudes qui se traduisent par des falsifications de comptabilités sans détournement.

Sans passer en revue ces différents cas d'erreurs et fraudes, il faut reconnaître que c'est bien à chaque entreprise de prévoir elle même, les moyens adéquats pour juguler aux mieux ce risque. Il faut dire que la lutte contre les fraudes et les erreurs peut difficilement se faire, en dissociant les moyens en fonction des présupposés de chacune des notions. En effet, du point de vue de l'organisation il revient aux dirigeants de définir les mesures propres à lutter simultanément contre les erreurs et les fraudes. Le contrôle interne animé par les dirigeants sociaux définira donc les structures et les systèmes idoines à cette fin.

Ainsi l'entreprise doit- elle définir d'abord le plus clairement du monde, les moyens qu'elle entend mettre en œuvre pour prévenir les erreurs et les fraudes. Ensuite il s'agira pour elle de préciser les méthodes susceptibles de mesurer l'efficacité du système mis en place. Enfin, ainsi que le recommande l'auteur ci-dessus cité³, il faudra établir une hiérarchie des fautes suivant leur degré gravité.

Le contrôle interne permettra ainsi de déceler pareillement les anomalies de fonctionnement. Celles-ci étant définies, comme des facteurs qui ne remplissent plus le rôle qu'ils devraient remplir. Leurs détections, le plus tôt possible est une nécessité pour l'entreprise, car ces anomalies ont un coût.

³ Les risques de la gestion des entreprises page76

I.2.2 : De la qualité des prestations de l'entreprise

Le contrôle interne permet de garantir un niveau minimum de qualité aux prestations de l'entreprise. De la sorte, il contribue à une gestion plus rationnelle de la société. A cet effet l'entreprise pourra faire l'un des choix suivants ; soit observer le produit réalisé pour s'assurer qu'il couvre bien les besoins identifiés au préalable, soit contrôlé a priori la qualité du processus d'élaboration du produit, pour s'assurer à tout moment, au long du cycle de production, de l'adéquation des prestations par rapport aux objectifs fixés d'avance.

I.3 : Assurer la sincérité et la fiabilité des systèmes d'information

La fiabilité et la sincérité des systèmes d'information conduit à la remontée de l'information et à établir une certaine traçabilité aux opérations de l'entreprise.

I.3.1 :L'importance de la remontée d'information

Une stratégie est élaborée en tenant compte de l'ensemble des informations disponibles tant internes qu'externes. Au fur et à mesure que la stratégie est mise en place et qu'elle donne lieu aux actions définies, les informations se précisent et d'autres informations apparaissent. Une action qui, pouvait sembler opportune, peut se transformer en erreur calamiteuse et, à l'inverse, des nouvelles opportunités peuvent se révéler qui n'avaient pas été décelées au départ. Dans ces conditions, le manque de remontée ou une mauvaise remontée d'information serait, cela va sans dire des plus préjudiciables pour toute entreprise. C'est une situation qu'un système de contrôle interne dynamique et bien structuré permet de gérer. C'est dire qu'une entreprise ne peut pas être gérée, dirigée ou maîtrisée si elle ne possède pas un système d'information (comptable et statistique).

I.3.2 : La traçabilité des opérations

Le contrôle interne permettra de la sorte de conférer une certaine traçabilité aux activités opérationnelles de l'entreprise. Il faut entendre par traçabilité, un concept visant à pouvoir remonter, à partir d'un produit, une prestation, à son origine de production en détaillant les différentes opérations ayant affecté le produit ou la prestation. Cette traçabilité est fondamentale aussi bien en matière comptable que dans toute autre domaine d'activité de l'entreprise. Ainsi par exemple, à partir d'une information comptable élémentaire (une facture, un règlement),on parvient à retrouver les comptes de résultats ou de bilan ayant été mouvementés.

Section II : les acteurs du contrôle interne

C'est aux dirigeants sociaux qu'il échoit d'assurer la supervision générale des opérations et la responsabilité d'enregistrer les informations comptables autant que la présentation des états financiers annuels. Le contrôle interne est le problème des dirigeants sociaux mais aussi des responsables hiérarchiques.

II.1 : les dirigeants sociaux

Si les dirigeants sociaux sont en première ligne en matière de contrôle interne c'est pour deux raisons principales :

1. ils ont reçu mandat des actionnaires et de ce fait même de la loi, pour engager la société vis-à-vis des tiers. En effet, l'exercice des droits d'une société suppose une ou des personnes physiques pour les mettre en œuvre. C'est tout l'intérêt du dispositif des pouvoirs légaux ou du mandat légal des dirigeants sociaux ;
2. ils ont la responsabilité de gérer les contrats de travail liant les employés à la société. C'est un fait que la première ressource d'une entreprise c'est la capacité de travail dont elle dispose à travers les contrats de travail que les employés ont signé avec l'un des représentants de la société.

Au regard de ce qui précède, les dirigeants sociaux non seulement sont habilités mais en plus, ont la quasi obligation de définir l'organisation et donc aussi les contrôles nécessaires à la coordination des activités et l'atteinte de l'objet social.

II.1.1 : les responsables hiérarchiques

Les responsables hiérarchiques interviennent dans le processus du contrôle interne, en tant qu'ils ont la responsabilité des activités et coordonnent les salariés, en tant que responsable d'une fonction ou d'une activité, en vertu de la délégation d'autorité dont ils bénéficient. Ils assurent ainsi le prolongement de l'action des dirigeants sociaux et ce, même s'ils ne détiennent pas le pouvoir d'engager la société. Les domaines d'expression de cette délégation sont entre autres, la gestion administrative et la gestion technique de la société.

Par ailleurs, en tant que superviseur des services et départements...ils assurent la coordination et la supervision des employés. Dans cette posture ces responsables hiérarchiques, sont emmenés à définir à leur niveau, des systèmes de contrôle lesquels se doivent d'être en accord avec les options stratégiques de l'entreprise telles que retenues par la haute Direction.

Mais une fois installé le système de contrôle interne doit faire l'objet d'évaluation ponctuelle pour s'assurer de son efficacité et de son efficacie. Cette évaluation conduit à une autre modalité de la fonction contrôle, à savoir l'audit interne.

Chapitre II : L'audit interne

Aujourd'hui tout le monde parle d'audit. Très certainement parce que l'usage s'en répand. En effet, ce type d'investigation a une aura d'objectivité, de sérieux et d'efficacité. Mais derrière ce mot générique se cache une réalité multiple bien souvent peu comprise et mal maîtrisée.

Le mot audit est souvent associé à l'idée d'inventaire, au fait de dresser un état des lieux. Que ce soit dans la gestion des affaires publiques ou privées, les nouveaux dirigeants fraîchement nommés à un poste, aiment à se doter de cet outils pour évaluer la situation dont ils héritent, autant que pour savoir ce qui jusqu'alors, constituait le talon d'Achille de la structure, dont la charge leur revient désormais. Il faut pourtant relever, au risque de sacrifier la précieuse exigence de la nuance sur l'autel de la simplicité, que l'audit ne se limite pas à cet aspect d'inventaire. Aussi, avant d'examiner les raisons qui militent, en faveur de l'institution d'un tel service dans un groupe de société, nous aurons à expliquer préalablement ce qu'est l'audit interne. Mais il apparaît tout à fait nécessaire d'essayer de bien cerner ce qu'est l'audit et ses objectifs.

Section I : Définitions et objectifs de l'audit

Pour permettre la saisie la plus complète possible de la notion d'audit, nous allons après une série de développements sur la définition et les types d'audit, montrer les objectifs visés par l'audit.

I.1 : De la technique d'audit

L'audit en tant que technique doit avant tout être défini, puis cerné à travers ses objectifs et la diversité d'approches auxquels il donne lieu.

I.1.1 : Définition de l'audit

Selon Jacques CHARBONNIER « *l'audit s'entend des opérations de recherche : conduite à intervalles prédéterminés ou non, par un professionnel utilisant un certain nombre de techniques d'information et d'évaluation, qu'il met en œuvre grâce à une méthodologie appropriée, afin de formuler un jugement sur tout ou partie des tâches, circuits, procédures, fonctions ou systèmes d'une entité donnée, en appréciant leur éventuelle conformité à des normes, règlements ou objectifs déterminés, et en suggérant, en cas d'écarts, toutes mesures d'améliorations estimées*

utiles.»

Pour Benoit PIGET, « *l'audit est une procédure de contrôle d'un produit, d'un système ou d'une organisation en référence à des normes.* »

Quant à Christian MARECHAL, il conçoit l'audit comme « *l'évaluation d'une situation à un moment donné par rapport à un référentiel. Il constate, mesure des écarts et définit les actions correctrices à mettre en œuvre* ». Mais le champ de l'audit s'étant élargi à toutes les activités de l'entreprise, il faudra selon lui, définir l'audit comme « *une évaluation motivée et indépendant d'un système dont est vérifiée l'adéquation du fonctionnement par rapport à l'objectif.* »

Il ressort de ces différentes approches que l'audit est d'abord et avant tout, une technique ou une méthode qui se veut génératrice d'évolution. L'audit emporte l'existence d'un référentiel pour vérifier que l'activité lui est conforme. D'où, tout écart va ipso facto entraîner une modification. Enfin, quand bien même aucun écart n'est à constater, l'audit soumettra le référentiel à la critique. En proposant des infléchissements du référentiel, ce sont en fait des changements qu'il recommande.

Ainsi l'audit se caractérise par la mise en évidence d'un écart par rapport à une norme. Sans référentiel il ne saurait être question d'audit. On parlerait alors d'enquête, d'étude, de diagnostic, de bilan. L'audit est donc une technique de bouclage en spirale qui pousse à remettre en cause, à modifier, à évoluer.

I.1.1 : Les objectifs de l'audit

Il n'est pas rare qu'au sortir d'un audit, les audités aient le sentiment de n'avoir rien appris. Pourtant de plus en plus de responsables ont recours à l'audit, le percevant parfois comme la panacée. Alors, pourquoi commande-t-on des audits ? A vrai dire l'audit est principalement utilisé dans deux situations :

1. lorsque le prescripteur veut faire le point sur le fonctionnement d'un service de l'entreprise (achat, vente, logistique ...), d'un aspect (gestion des stocks, frais de mission, mécénat) d'une action qu'il a mise en œuvre (challenge qualité, action publicitaire...). L'auditeur l'examinera sous l'angle de l'efficacité, la pertinence, l'optimisation ;
2. lorsque le responsable souhaite avoir une connaissance approfondie d'une situation :

rentabilité d'une entreprise qu'il envisage d'acheter, culture de l'entreprise...Il s'agit plus en l'espèce de faire un diagnostic. Le recours à l'audit s'explique par la confiance dans la méthodologie de l'audit.

On verra alors qu'une fois la mission terminée, l'audit sollicité donnera lieu à un rapport comportant trois points :

1. le constat de la situation observée ;
2. l'analyse des risques encourus par l'entreprise ;
3. les recommandations susceptibles de remédier aux dysfonctionnements relevés ou d'accentuer les améliorations repérées.

Le but de la manœuvre c'est que le prescripteur de l'audit, engage un processus décisionnel : modification de procédures, réorganisation des services, recrutement de personnel, achat de matériel, campagne de communication...En somme l'audit, sert à préparer la décision du responsable qui le commande. Il lui permet d'asseoir ou de conforter son opinion par l'énoncé de faits objectifs, vérifiés et reconnus par tous. L'auditeur est alors un expert dans son domaine : il apporte au prescripteur sa connaissance et son expérience.

I.2 : Les différents types d'audit

La jeunesse de la discipline ne permet que très peu à toutes les écoles de s'accorder sur les divers types d'audits qui existent. Nous distinguerons donc 3 formes d'audit.

I.2.1 : l'audit selon l'évolution des pratiques d'audit

L'historique de la discipline permet de distinguer :

- **l'audit de régularité** : c'est le plus ancien type d'audit. Il vise la vérification de la bonne application des règles internes de l'entreprise, le fonctionnement correct des structures, le respect des dispositions légales ;
- **l'audit d'efficacité** : dans cette optique l'objectif est non plus de se limiter à l'examen de la forme mais à l'examen du bien fondé même des règles mises en place. L'audit relèvera des lors les redondances, les dysfonctionnements qui nuisent à l'efficacité de l'entreprise
- **l'audit de management** : c'est le type d'audit le plus récent. Il permet l'analyse du processus d'élaboration des politiques stratégiques de l'entreprise, avant de vérifier la cohérence entre ces politiques et les moyens mis en œuvre.

I.2.2 : L'audit selon le champ couvert

On distingue alors deux catégories :

- **l'audit comptable et financier** : il a pour but de garantir la validité des informations comptables ;
- **l'audit opérationnel** : il s'applique aux différentes « opérations » de l'entreprise : production, marketing, communication, ressources humaines, recherche et développement, achat, logistique, informatique...

I.2.3 : L'audit selon la dimension concernée de l'organisation

Dans cette approche, cinq types d'audit peuvent être distingués :

- **l'audit stratégique** : il vise à évaluer la pertinence de la stratégie choisie dans le cadre de l'environnement de l'entreprise ;
- **l'audit comptable** : il vise à émettre une opinion sur la régularité et la sincérité des comptes ;
- **l'audit de gestion** : il concerne l'appréciation de la performance économique et financière de l'entreprise ;
- **l'audit social** : il porte sur le système de gestion des ressources humaines et le pilotage des relations sociales ;
- **l'audit opérationnel** : il a pour but d'établir les possibilités d'amélioration du fonctionnement et de l'utilisation des ressources.

Section II : De l'audit interne

L'audit interne dérivé de la pratique des audits externes, présente des spécificités qui justifient qu'on s'y arrête. Mais avant il faut bien comprendre la notion.

II.1 : Approche notionnelle et téléologique

Nous allons pour bien comprendre la notion d'audit interne, recourir à deux approches.

II.1.1 : Définition de l'audit interne

Selon Lionel Collins et Gérard Valin, « *l'audit interne est, à l'intérieur d'une entreprise ou*

d'un organisme, une activité indépendante d'appréciation du contrôle des opérations. C'est un contrôle directionnel qui a pour fonction d'estimer et d'évaluer l'efficacité des autres contrôles. C'est aussi la procédure de contrôle des pratiques organisationnelles ».

Pour Benoit PIGET « *l'audit interne est un service interne à l'entreprise assurant la mise en place, le suivi et le respect des procédures de contrôle interne ».*

Dans son rapport sur la gouvernance des organismes d'assurances, l'ACAM définit l'audit interne comme « *la fonction qui mène les contrôles périodiques et qui vérifie l'efficacité et la cohérence du dispositif de contrôle permanent... »*

Dans son cours dispensé à l'IIA, Emmanuel NOUKELA auditeur interne de AXA Cameroun, définit l'audit interne comme « *une fonction chargée de l'examen méthodologique d'une situation par une personne indépendante qui s'assure de la validité matérielle des éléments qu'il doit contrôler, qui vérifie la conformité des traitements de ces faits avec les règles, les normes et les procédures en place, en vue d'exprimer une opinion motivée sur la concordance globale de cette situation par rapport aux normes. »*

De toutes ces définitions il ressort une constante, c'est que l'audit interne est une fonction d'assistance de la direction générale. Son pouvoir d'investigation dépend entièrement des fonctions et des missions qui lui sont dévolues par les dirigeants ou par le comité d'audit. Ce service est entièrement composé principalement de salarié de niveau cadre, dont la fonction est d'effectuer des missions d'audit au sein de l'entreprise pour le compte de la direction générale.

II.1.2 : Les objectifs de l'audit interne

Comme l'on laissé entrevoir les différentes, l'audit interne a pour objectif d'assister les membres de la direction dans l'exercice efficace en leur fournissant des analyses, des applications, des recommandations et des commentaires pertinents concernant les activités examinées. L'auditeur interne est donc concerné par toutes les phases de l'activité de l'entreprise où il peut être utile à la direction. Ceci implique d'aller au de-là des rapports comptables et financiers pour atteindre une pleine compréhension des opérations examinées.

Pour parvenir cet objectif final il est besoin que les conditions suivantes soient réunies :

- examiner et apprécier la rectitude, la suffisance et l'application des contrôles comptables,

financiers et opérationnels et promouvoir un contrôle efficace à un coût raisonnable ;

- vérifier la conformité avec les politiques, les plans et les procédures établis ;
- vérifier à quel point les actifs de la compagnie sont justifiés et préservés des pertes de toutes sortes ;
- vérifier la fiabilité des données de direction exploitées dans l'organisation ;
- évaluer la qualité de l'action dans la mise à exécution des responsabilités assignées ;
- recommander des améliorations opérationnelles.

II.2 : Spécificités de l'audit interne comme modalité de contrôle

Une confusion sur les objectifs poursuivis par l'audit interne au sein de l'entreprise, est source de difficultés pour le responsable de l'audit interne. Mais on peut en dire autant pour les membres de la direction, car des attentes seront forcément déçues dans ce cas. Il convient donc de bien distinguer l'audit interne des autres fonctions.

II.2.1 : Distinction par rapport aux auditeurs externes

Une boutade dit que « *l'auditeur interne vérifie les onze premières situations et laisse le soin à l'auditeur externe de contrôler la dernière* » (à savoir les résultats à la date de clôture de l'exercice). Bien qu'en peu simpliste, puis qu'elle néglige l'importance de l'audit intermédiaire réalisé par l'auditeur externe, cette formule souligne quelque peu la différence entre les deux types d'audit. En effet, les auditeurs externes s'intéressent aux résultats d'ensemble de l'année à moins qu'il ne s'agisse des missions ponctuelles afférentes aux situations précises nécessitant des éclairages. Les auditeurs internes doivent se pencher sur les résultats intermédiaires utilisés dans la gestion courante.

Les auditeurs externes sont mandatés par les actionnaires pour contrôler la et la sincérité des comptes alors que les auditeurs internes dépendent directement de la direction générale. Cette différence entraîne de nombreuses conséquences notamment :

- **Quant au cadre de référence :** Les auditeurs externes s'appuient sur les principes comptables généralement admis, tandis que les auditeurs internes s'appuient sur les procédures comptables, techniques et administratives habituelles à l'entreprise ;

- **Quant au champ d'action :** Le contrôle des auditeurs externes porte spécifiquement sur les résultats de la comptabilité générale et certaines informations exigées par la réglementation fiscale. Les auditeurs internes par contre, verront leurs missions déterminées en fonction des souhaits de la direction générale.

II.2.2 : Distinction par rapport au contrôle de gestion

Le contrôle de gestion permet d'apprécier les résultats de chacun en fonction des objectifs qui ont été fixés. Il ya des lors complémentarité et une certaine proximité entre l'audit interne et le contrôle de gestion. Ainsi, dans une politique de délégation de responsabilité, la validité des contrôles de performance repose sur la sincérité des divers systèmes d'information (comptabilité, budget, statistiques). Or ces systèmes risquent d'être manipulés, puisque ce sont les intéressés eux-mêmes qui les maîtrisent. Le contrôle de gestion ne saurait fonctionner sans un minimum de garantie quant à la qualité des informations qui lui sont transmises ; ce qui est du domaine de l'audit interne.

Par ailleurs les deux services doivent garder leur indépendance dans toute la mesure du possible. Ils exerceront que mieux leurs contrôles réciproques. En effet le contrôle de gestion examinera et devra bien valider le budget de l'audit interne, puis comparer les réalisations par rapport aux objectifs fixés. De même l'audit interne aura à vérifier l'exactitude des informations fournies par le contrôle de gestion à la direction générale.

II.2.3 : Distinction par rapport au service d'organisation

Au cours de leurs contrôles, les auditeurs ne peuvent manquer de remarquer certains défauts d'organisation et de les signaler. L'un des critères de réussite d'un service d'audit consiste, en effet, à repérer les problèmes dans tous les secteurs de l'entrepris avant qu'ils n'entraînent des conséquences graves. Par contre, il n'est pas de la responsabilité des services d'audit d'étudier et de rechercher la meilleure solution. C'est là le travail des services d'organisation. S'il est certes souhaitable que l'audit formule son avis quant aux solutions envisagées, deux bonnes raisons au moins le conduiront à éviter, autant que possible, de faire le travail des services d'organisation, d'une part la perte de temps pour l'audit et de l'autre la préservation de l'indépendance de l'audit interne.

Cependant il faut reconnaître que, dans la pratique, le service d'audit interne est souvent contraint de mettre en œuvre des modifications de procédures ou de structures. Il est impensable

d'interdire formellement de telles contributions à l'amélioration de la gestion de l'entreprise

Section III : De l'opportunité d'un service d'audit interne

La création d'une entreprise ne nécessite pas la mise en place d'un service d'audit interne. Les responsables sont par nature chargés du contrôle des opérations effectuées par leurs collaborateurs. Mais faute de temps et souvent de compétences techniques la constitution d'un service d'audit interne en vient à se justifier. C'est notamment le cas du fait des facteurs ci-dessous :

III.1 : la taille de l'entreprise

Historiquement l'audit interne s'est d'abord développé au sein des filiales des grands Groupes. C'est dire que les sociétés de Groupes en raison de leurs particularités, ont plus que d'autres besoin d'un tel dispositif.

Les entreprises d'assurance en zone Cima sont de tailles très variables, même au sein d'un même Groupe, toutes les sociétés n'ont pas la même taille .La notion de taille s'apprécie soit en terme de chiffre d'affaire ou et en terme d'effectif. Ce dernier facteur est le plus souvent retenu. Cette référence au personnel montre bien que ce n'est pas seulement la complexité des problèmes techniques, financiers ou commerciaux qui justifie un corps d'auditeurs internes, mais, avant tout, la distance qui sépare la direction des centres de profit. Celle-ci est en effet susceptible de provoquer :

- une déformation des informations transmises à la direction ;
- une mauvaise compréhension des décisions de la direction.

On contrôlant et en expliquant l'information, l'auditeur interne peut atténuer le phénomène de dispersion qui se crée inévitablement dans les grandes entreprises.

III.2 : La décentralisation géographique de l'exploitation

Indépendamment de la taille de l'entreprise, le développement du réseau commercial et son implantation régionale est un facteur de création d'une structure d'audit interne. Des lors, le siège réunit certaines directions centrales telles que les directions financières, de règlements et contentieux, informatique etc. qui subissent parfois des difficultés pour saisir une information exacte du fait de l'éloignement géographique en dépit des avancées en matière de ne

télécommunication. Il faut reconnaître qu'inversement, les centres de profit ne reçoivent pas toujours du siège toutes les informations qui leur seraient nécessaires pour leur gestion.

L'auditeur interne contribue à résoudre en général ce problème de dispersion géographique. Les déplacements fréquents sont devenus une caractéristique de l'emploi du temps des auditeurs.

III.3 : La politique de gestion

La plupart des entreprises d'assurance s'orientent vers la délégation des pouvoirs dans les centres de profit. Dans les groupes d'assurance c'est d'ailleurs le mode de fonctionnement par excellence entre la société tête de groupe et les filiales. Cette décentralisation des pouvoirs n'est efficace que dans la mesure où les objectifs des procédures et systèmes administratifs courants sont précis et qu'il soit aménagé un certain nombre de moyens de contrôle. Le respect des instructions et des objectifs conditionne le succès de la décentralisation et l'audit interne est indispensable pour que les règles du jeu soient respectées.

III.4 : La qualification du personnel

Il n'y aurait évidemment pas de problème d'information si, malgré la taille de l'entreprise, son implantation géographique et sa politique de gestion, le personnel faisait toujours preuve d'un niveau de qualification excellent, uniforme et d'une capacité d'adaptation suffisante. Or ceci n'est toujours pas le cas. Les qualifications satisfaisantes, à un moment déterminées, peuvent ne plus être adaptées aux exigences imposées par l'évolution de l'entreprise d'assurances. L'auditeur interne, à partir des dysfonctionnements constatés lors de ses missions, dirige les recommandations vers la formation sur les procédures à suivre et explique aux services audités, les erreurs d'adaptation décelées.

Une fois le niveau de maîtrise que les dirigeants ont de leur entreprise évalué, il restera à ceux-ci de prendre les mesures idoines pour redresser la barre. Reste que certains domaines de l'entreprise peuvent échapper à la compétence de l'auditeur. Le contrôle de ces domaines à l'instar de la gestion, échoit en général, à un autre type de contrôle dit de gestion.

Chapitre III : Le contrôle de gestion

« *Faire confiance c'est bien, contrôler c'est mieux* ». Cette phrase était affichée au-dessus du bureau du président d'une des plus grandes sociétés chimiques d'Europe, il y a 20 ans. Elle reste encore aujourd'hui gravée dans la mémoire de tous ceux qui ont eu l'occasion de la voir. Elle illustre bien une méthode de direction des hommes basée d'abord sur la confiance, mais incluant le contrôle comme directement lié à celle-ci. Cette entreprise, organisée en centre de profit, pratiquait une grande délégation de responsabilités et donc une forte responsabilisation de ses managers. Elle avait mis en place un contrôle de gestion fort et respecté et démontrait ainsi que, contrairement à ce que l'on peut généralement penser, les deux termes (confiance et contrôle) ne s'excluent pas, mais qu'ils se complètent. Un contrôle s'appliquant sur la gestion de l'activité des actionnaires est en effet fondamental car non seulement il rassure chacun mais aussi, et surtout, il permet une évaluation des performances sans avoir à se poser de nombreuses questions d'interprétation. Chacun a donc intérêt à l'existence d'une cohabitation de la confiance et du contrôle.

Il n'en demeure pas moins vrai cependant, que l'ambiguïté subsiste dans la finalité du contrôle de gestion, donc dans la définition qui peut en être faite, sa place dans l'entreprise autant que sur ses caractéristiques.

Section I : Etude de la notion Contrôle de Gestion

Le contrôle de gestion recouvre deux acceptions essentielles : la maîtrise et la sanction. La maîtrise en tant que finalité et la sanction en tant que l'un des moyens permettant de contraindre, ou au contraire de féliciter ceux qui réalisent les objectifs prévus. Il ne s'agit donc pas de choisir entre les deux aspects mais plutôt d'essayer de les comprendre pour bien les combiner. Mais au paravent, il est nécessaire d'en approfondir le sens.

I.1 : Définitions du contrôle de gestion

L'encyclopédie libre Wikipédia, donne du contrôle de gestion la définition suivante : « *le contrôle de gestion est l'activité visant la maîtrise de la conduite d'une organisation en prévoyant les événements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les*

moyens, en comparant les performances et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens ».

Commentant cette définition, le résumé suivant est proposé « le contrôle de gestion est un outil de calcul du management (évaluation de l'efficacité, de l'efficience, des synergies et de la flexibilité) qui n'a pas pour vocation cependant d'évaluer la rentabilité (ceci reste du domaine de l'analyse financière).

Ainsi perçu le contrôle de gestion tend à relever le défis consistant à mesurer et à analyser l'activité d'une entreprise. Des indicateurs seront suivis (mesurés) ainsi que l'écart de la situation (réelle) avec le but visé (budget). Il s'agit alors d'un contrôle non seulement au sens de la vérification, mais aussi au sens du pilotage. Le crédo parfois critiqué du contrôle de gestion est donc « *qu'on ne pilote que ce que l'on mesure* ».

I.1.1 : Le contrôle de gestion, outil de maîtrise de la gestion

« Le contrôle de gestion : c'est l'ensemble des moyens mis en œuvre par l'entreprise afin d'aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs fixés ».

Pour reprendre une image souvent utilisée, on peut comparer le contrôleur au navigateur assis à coté du pilote dans une voiture de rallye automobile d'un avion ; son rôle consiste à définir avec le maximum de précision la meilleure route à suivre pour atteindre le but poursuivi. Pour se faire, il dispose d'un certain nombre d'outils : compas, machine à calculer, carte, crayons, radio... En fonction des informations dont il dispose, il calcule, évalue et propose des routes à suivre. Ce n'est pas lui qui choisit celle qu'il faut retenir, il indique seulement les options possibles et leurs conséquences en termes financières, de risques, de délais etc.... Même s'il en a la tentation, le contrôleur ne doit pas se substituer au responsable opérationnel qui est, dans notre exemple le pilote de la voiture ou le commandant de bord de l'avion.

C'est dans tous les cas le commandant de bord ou le pilote qui doit trancher, la responsabilité de décider lui revient et elle n'est pas partagée. Le rôle du navigateur « contrôleur de gestion » est simplement d'aider à la prise de décision adéquate de gestion. Ce rôle est cependant très important ; car sans lui le pilote ou le commandant de bord ne pourrait pas agir avec la même efficacité. Mais attention il ne s'agit bien que d'un rôle d'assistance.

Dans la gestion de l'entreprise, le contrôleur de gestion a donc un rôle fondamental à jouer, il a en effet pour mission d'aider les responsables opérationnels à maîtriser la gestion. Des lors, il

va pour eux par exemple :

- valoriser des objectifs ;
- contrôler des plans d'actions ;
- suivre leur exécution ;
- analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations ;
- proposer des actions permettant de rectifier telle ou telle tendance.

De même, le contrôleur aide aussi la direction générale dans l'appréciation des résultats qui lui sont communiqués. Ainsi par son action et ses analyses critiques, il permet à la direction générale de mesurer la performance de chaque responsable opérationnel en mettant clairement en avant les résultats obtenus, en expliquant les écarts, et ainsi de mieux cerner toutes les responsabilités engagées. Les deux mots, contrôle et responsabilité, sont donc étroitement liés.

Parce que la vocation du contrôle de gestion est d'aider à réaliser cette maîtrise ; pour en revenir à l'illustration de la navigation, le bateau arrivera à bon port si la navigation effectuée est bonne. On comprend qu'il ne suffit pas d'avoir un navigateur de talent ; il faut aussi que :

- le commandant et les officiers soient des hommes de valeur ;
- les décisions soient prises quant il faut et comme il faut ;

Il faut cependant reconnaître que le contrôle de gestion a souvent une connotation négative née de l'emploi du mot « contrôle » dans des expressions à caractère contraignant, voire répressif.

I.1.3 : Le contrôle de gestion, outils de vérification /Sanction

« Le contrôle de gestion : c'est l'ensemble des techniques permettant de s'assurer de l'utilisation optimale des outils de gestion et ainsi de l'obtention de réalisations conformes aux prévisions ».

Il s'agit ici d'une vérification par un tiers consistant à rapprocher un fait ou un état avec une norme, une autorisation, ou un règlement. Toute déviation constatée devenant source de sanctions. Cette acception donne bien entendu une image rigide et négative du contrôleur, par extension, du contrôle de gestion, elle incite à la méfiance. Ce n'est pas véritablement celle que l'on souhaite voir partagée au sein de l'entreprise, même si l'une des tâches du contrôleur de gestion est bien d'effectuer des vérifications. Il convient de souligner que la sanction ne lui appartient cependant

pas, son but est en effet principalement d'aider à la gestion et non de distribuer des blâmes ou des satisfécits.

Cette perception du contrôle de gestion est du reste conforme à celle du Plan, comptable général français 1982 à savoir : « *ensemble des dispositions prises pour fournir des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. Leur comparaison avec les données passées ou prévues peut, le cas échéant, citer les dirigeants à déclencher rapidement les mesures correctives appropriées* ».

Après avoir défini le contrôle de gestion, il convient maintenant d'étudier sa place et son mode de fonctionnement au sein de l'entreprise.

Section II : Place du contrôle de gestion

Veritable réceptacle d'information, le contrôle de gestion est au centre de tous les flux d'information de l'entreprise. Il reçoit, il traite, il analyse, il explique, il retransmet à d'autres les informations reçues (souvent sous une forme différente). Sa place dans « l'espace entreprise » est donc essentielle et est maintenant devenue incontournable, sa situation exacte dans l'organigramme constitue cependant un problème qui se prête mal à des généralisations. Il est cependant aisé de comprendre que la place du contrôle de gestion dépend :

1. de la taille de l'entreprise ;
2. de son mode de fonctionnement (décentralisé ou non) ;
3. des moyens disponibles ;
4. des objectifs poursuivis par la Direction Générale.

Généralement, le contrôle de gestion se situe au sein de la Direction Financière, soit en tant que responsabilité à part entière, soit en tant que responsabilité partagée quand la fonction est assurée par le Directeur Financier. Mais l'évolution la plus récente en la matière nous à préconiser le rattachement du contrôleur de gestion à la Direction Générale.

Reste que pour mener à bien sa mission, le contrôleur de gestion s'appuie sur tous les moyens disponibles dans l'entreprise, qu'il s'agisse du potentiel technique, des moyens financiers, ou encore des ressources humaines. Il est évident que le contrôleur doit adapter sa méthode et ses outils à l'environnement dans lequel il doit fonctionner, c'est-à-dire qu'il s'adapte à l'organisation de l'entreprise en proposant des modifications de celle-ci s'il le juge nécessaire. Enfin, il doit

intégrer le passé de l'entreprise, son histoire, sa culture, son style, en un mot tout ce qui fait son caractère original.

Section III : fonctionnement du contrôle de gestion

Pour pouvoir être opérationnel le contrôle de gestion respecte une méthodologie de travail particulière et utilise des outils qui s'appuient sur l'organisation de l'entreprise. Cette méthodologie suit un processus logique comprenant plusieurs étapes. Les outils correspondent à la logique technique, c'est-à-dire à l'ensemble des procédures et documents permettant la mise en forme de l'information et le contrôle de l'activité et des résultats. L'organisation est représentée par le découpage de l'entreprise en centre de responsabilité, pour cela l'entreprise est subdivisée en unités ayant une activité qualifiée « d'homogène » (ce qui la rend mesurable).

II.1 : La méthodologie active du contrôle de gestion

Ici la méthodologie repose sur une succession d'étapes liées les unes aux autres dans un ordre logique mais aussi stratégique. Il s'agit tout d'abord de la réflexion portant sur le moyen et le long terme. Puis vient la phase de planification au cours de laquelle la stratégie de l'entreprise va être étudiée et définie, les orientations de la direction générale se concrétisant ensuite dans les choix en termes de marketing, de production, de ressources humaines, de finances etc.... Enfin, la dernière partie consiste à élaborer, à partir de ces choix, les objectifs et les plans d'actions.

Le rôle du contrôleur de gestion est multiple :

1^{ère} étape :

- tout d'abord, il fournit les informations chiffrées nécessaires à la réflexion stratégique de la Direction Générale de l'entreprise ;
- puis, il assiste les dirigeants dans la traduction en termes économiques des politiques retenues afin de bâtir un plan correspondant aux options choisies ;

De la sorte, il est manifeste que le contrôleur de gestion est étroitement impliqué dès l'origine des travaux et que son rôle est déterminant.

2^{ème} étape : il s'agit de découper les plans stratégiques en court et moyen terme.

3^{ème} étape : elle concerne l'exécution des plans d'actions en vue d'atteindre les objectifs fixés.

- enfin la dernière étape consiste à assurer un suivi précis des réalisations. L'analyse des réalisations permet de comprendre l'origine des résultats obtenus et de proposer les actions correctives à mettre en œuvre pour arriver le plus près possible des objectifs prévus.

En somme la méthodologie est fixée par la direction mais « la navigation » est faite par le contrôleur de gestion.

II.2 : La logique technique

Pour que le processus défini selon la méthode ci-dessus fonctionne, il doit s'appuyer sur une logistique technique, véritable « boîte à outil » de la gestion de l'entreprise à savoir :

Des documents pour :

- uniformiser la production d'informations ;
- permettre des comparaisons rapides ;
- synthétiser les résultats ;
- contrôler l'activité.

Un guide pour :

- expliciter les procédures ;
- préciser le rôle des différents intervenants ;
- fixer les niveaux d'autorisations ;
- les destinataires des informations ;
- les méthodes de valorisation retenue (et les règles comptables).

Un calendrier pour chaque étape, prévoyant l'aller-retour inévitable de documents et la présentation finale des informations. Ces outils sont utilisés tant dans les phases de prévisions que dans les phases de réalisations, ils servent de supports à l'analyse, de moyens d'actions au contrôleur de gestion. Mais pour être efficace, le système de contrôle (regroupant tous les outils) doit respecter certains critères :

- être simple et le plus léger possible ;
- être largement diffusé et connu (et accepté si possible) ;
- être adapté aux besoins de l'entreprise, à ses moyens et à son organisation ;
- être suivi et développé en permanence.

Sa mise en œuvre et son contrôle sont sous la responsabilité du contrôleur de gestion qui doit, avec tact, le faire accepter et le faire vivre. Son efficacité repose sur l'adhésion de tous aux principes de fonctionnement de l'entreprise et sur la capacité de chacun à s'adapter aux changements qu'entraîne nécessairement son évolution(en taille, en organisation, en délais, etc.)

II.3 : L'organisation interne

Tandis que la méthodologie répond à la question « **comment ?** » et la logistique à la question « **avec quoi ?** », l'organisation répond à la question « **dans quel cadre ?** ». La réponse apportée à cette dernière question est la suivante : « **dans le cadre de la structure de l'entreprise** », c'est-à-dire : avec son système de fonctionnement plus ou moins centralisé qui tient compte de sa taille, des particularités de son secteur d'activité, des méthodes de gestion utilisées par la direction et de tout l'environnement culturel dans lequel elle évolue.

Des études récentes tendent à montrer que les entreprises s'organisent de plus en plus en « **centre de profit** ». Cette appellation générique recouvre en fait l'existence de découpage en plusieurs entités plus ou moins autonomes telles que les usines, les filiales, les marchés, les divisions, les départements, les services. Ces entités ont en commun de posséder une activité homogène, une direction, un budget, et des moyens d'actions ; elles peuvent ainsi être jugées sur un résultat (plus ou moins élaboré). Chaque centre utilise la même logistique et la même méthodologie. Cette homogénéité est importante car elle facilite la circulation de l'information, permet sa consolidation et rend le contrôle plus efficace.

La technique du contrôle de gestion se particularise des autres types de contrôle, notamment du fait de ses missions.

II.4 : Relativement à ses missions

Le contrôle de gestion a pour mission de s'assurer de la cohérence entre la stratégie adoptée « **où veut-on aller ?** » et les moyens mis en œuvre sur le terrain « **que fait-on et avec quoi ?** ». Cela implique plusieurs choses notamment :

En termes de positionnement, le contrôle de gestion est un des organes de la Direction, même s'il a des liens forts avec le système comptable ou financier par exemple. Et même, les managers opérationnels font du contrôle de gestion ce qui est une des difficultés de définition des missions spécifiques au contrôleur de gestion ;

En tant qu'organe, Le contrôle de gestion n'est pas un organe opérationnel, mais un organe d'échange d'information. Une liaison étroite avec les unités opérationnelles est indispensable pour être certain du bien fondé des indicateurs et des outils de mesure. Bien que lié à la Direction Générale, le contrôle de gestion doit tout autant partir « du bas » que « du haut » et veiller à être utile aux unités de travail autant qu'à la Direction de l'entreprise ;

Dans son rôle, le contrôle de gestion ne peut se contenter de « cueillir » l'information qui passe, il lui faut la maîtriser complètement et s'assurer de sa qualité (fiabilité, ponctualité, etc.) ; il aura besoin d'information spécifique, sans autre usage que celui qu'il en fera, et il peut avoir besoin de la construire lui-même ;

Dans ses prérogatives, Le contrôle de gestion ne se limite pas à donner des chiffres et allumer des voyants dans un tableau de bord, il construit le tableau de bord et l'adapte en permanence aux objectifs. Il aide à déterminer les indicateurs pertinents en collaboration avec le management.

Si donc une entreprise souhaite par exemple, améliorer ses performances financières, elle devra en effet s'assurer régulièrement qu'elle se rapproche petit à petit de son objectif en vérifiant ses états financiers. Toutefois, elle devra toujours pouvoir relier ses performances financières avec ses actions opérationnelles. Si l'on veut par exemple que le service commercial augmente de x % sa marge, l'on devra se demander quels sont les facteurs qui influencent la marge et comment il va falloir s'y prendre au quotidien pour agir sur ces facteurs. Si aucune action n'est envisagée pour soutenir l'objectif fixé, il ya peu de chance qu'on l'atteigne.

D'une certaine manière, le contrôle de gestion revient en fin de compte à :

1. **Vérifier que les objectifs qui sous-tendent la stratégie choisie sont bien suivis.** Cela se fait à partir de tableaux d'indicateurs qui peuvent mêler des données ; financières et des données statistiques issues de l'exploitation ;
2. **Conseiller les opérationnels à partir de l'analyse de ses tableaux d'indicateurs ;**
3. **Donner son avis à la Direction sur le choix des objectifs qui sous-tendent la stratégie.**

Dans tout cela, le suivi est très important, car il permet de s'assurer que les actions mises en œuvre mènent bien l'entreprise là où l'on souhaite.

En fin de compte, la complexité des multinationales engendre une décomposition du contrôle de gestion. Outre le fait que le contrôle de gestion n'est pas exclusivement propre aux contrôleurs de gestion, ces derniers se voient assigner des tâches spécifiques. C'est pourquoi il se peut qu'une répartition des tâches et en fonction des entités constitutives du Groupe soit souhaitable.

Après avoir passé en revue les principales modalités d'expression de la fonction contrôle, il appert à présent d'esquisser quelques pistes afin d'en optimiser la valeur et l'impact bénéfiques recherchés.

Partie III

**Pour une optimisation de la fonction contrôle
dans les sociétés d'assurance de Groupe**

Chapitre I : Pour une formalisation du contrôle interne

Les développements qui vont suivre ont pour objet de proposer une adaptation au secteur de l'assurance des règles de contrôle interne applicables à l'ensemble des entreprises. Présentant des suggestions sur l'organisation et les modalités du contrôle interne, ils sont sensés intervenir en complément des dispositions réglementaires qui sont en projet au niveau de la Cima ou à tout le moins à tous les dispositifs internes aux Groupes d'assurances visant à imposer la production d'un rapport sur le contrôle interne et à en définir le contenu.

Trois axes prioritaires devraient à notre avis retenir l'attention des responsables d'un groupe d'assurances et des différentes filiales à savoir : la claire compréhension de la nécessité d'adapter le contrôle interne, de l'évaluer périodiquement et enfin la maîtrise des risques d'assurances.

Section I : De la nécessaire adaptation du contrôle interne à l'activité d'un Groupe d'assurance

Dans un Groupe de sociétés, la pratique de l'audit se doit, du fait de certains facteurs être aménagée différemment. De même, un environnement propice au contrôle s'avère nécessaire.

I.1 : facteurs invitant à un contrôle interne adapté dans les sociétés d'assurance de groupe

Le dispositif de contrôle interne d'un Groupe d'assurance doit être adapté à :

- la nature, l'importance et la complexité de ses activités ;
- la structure et l'organisation du Groupe auquel elle appartient, le cas échéant ;
- sa diversification géographique ;
- son exposition au risque.

La prise en compte de ses différentes pesanteurs conduit à étendre le périmètre du contrôle interne à partir du Groupe jusqu'aux filiales, aux différentes participations prises et, le cas échéant, ses délégataires. Lorsque l'organisme d'assurance externalise tout ou partie de ses opérations d'assurance ou de gestion d'actifs, le niveau de contrôle interne qui s'exerce chez le délégataire

devrait être au moins équivalent à celui qui est exigé en interne.

I.2 : Cadre indispensable pour un contrôle interne idoine dans les Groupes d'assurances.

En considération des facteurs ci-dessus évoqués, il est nécessaire de constituer, un corps de règles internes explicite, cohérent et complet, en vue du bon fonctionnement de la gouvernance d'entreprise et à son contrôle. Le soin de mettre en place un tel dispositif échoit au Conseil d'Administration. C'est en effet lui qui, devrait veiller à ce que l'entreprise dispose toujours de procédures écrites satisfaisantes et faisant l'objet de la diffusion appropriée.

Reste que dans le contexte africain les Conseils d'Administration ne sont pas toujours constitués de personne ayant le background nécessaire, pour veiller sur ce aspect. C'est pourquoi l'actionnaire majoritaire ou la société tête de Groupe doit savoir prendre ses responsabilités à travers des initiatives tendant à rationaliser et professionnaliser le fonctionnement des filiales.

De fait, l'organisation même d'un Groupe d'assurances et des filiales qui le composent est un élément essentiel du contrôle interne dans la mesure où ce dernier requiert :

- un organigramme nominatif de l'entreprise fixant les délégations de signature et les délégations de pouvoirs ;
- un corps de procédures écrites précisant notamment la séparation des tâches, les responsabilités et les pouvoirs, dont la cohérence est assurée par l'existence d'une procédure de coordination et de centralisation (la procédure des procédures).

La séparation des tâches est essentielles au bon fonctionnement du contrôle interne et devrait de ce fait, reposer d'une part, sur le principe d'une stricte séparation entre les personnes ou fonctions chargées de l'engagement des opérations, et celles chargées de leur validation (notamment ordonnancement et paiement). D'autre part, cette séparation devrait reposer sur une grille précise des pouvoirs d'engagement définis par profil de fonction. Dès lors un dispositif adéquat de contrôle interne devrait comporter :

- un environnement favorable au contrôle : cet environnement se construit par un engagement clair et constant de la Direction Générale dans la mise en place, le suivi régulier, l'évaluation périodique du dispositif de contrôle interne de l'entreprise et l'allocation des moyens nécessaires ;

- des instruments adaptés pour l'identification et l'évaluation des risques : tableau de bord, indicateurs détaillés ou abrégés, procédures d'alerte et de suivi des incidents ;
- la mise en place de méthodes et de procédure de contrôle ;
- un système comptable adéquat ;
- une circulation interne et externe de l'information adéquate ;
- une revue périodique du respect des méthodes et des procédures de contrôle.

I.3 : Plan d'organisation, méthodes et procédures.

Pour atteindre ses objectifs, toute entreprise doit disposer d'une certaine structure. La Direction s'emploiera à la faire connaître de tous par des conférences d'information et par des notes écrites ; cette dernière méthode est la plus efficace puisqu'elle exige une forme plus élaborée : précision et clarté diminuent les risques de mauvaises interprétations. Chacun saura dans quelles limites s'exerce son autorité ; les risques d'empiétements réciproques seront de la sorte réduits sinon éliminés. Les plans d'organisation peuvent comprendre les éléments suivants :

- définition des objectifs permanents de l'entreprise ;
- organisation de l'ensemble de l'entreprise et, en détail, des secteurs, indiquant les liaisons hiérarchiques et fonctionnels entre diverses activités ;
- définition des responsabilités pour chaque activité ;
- description des postes indiquant l'étendue des responsabilités de chaque individu.

Les méthodes et les procédures, elles aussi, auraient davantage d'efficacité si elles figurent dans des manuels d'instructions. Les faire circuler comme documents imprimés n'a pas pour but d'éliminer l'initiative de personne, (bien que ce soit une critique à laquelle ils sont souvent exposés), mais seulement de s'assurer que chaque personne participant au fonctionnement d'une procédure comprend la signification du travail auquel elle prend part.

Section II : Un contrôle interne à passer périodiquement au crible

La maîtrise que les dirigeants de chaque filiale sont supposés avoir de leurs entreprises

respectives, doit être évaluée par un audit régulier, mais encore, le Conseil d'Administratif doit rester vigilant sur la question.

II.1 :L'audit du contrôle interne

La fonction d'audit interne est un instrument essentiel de la gouvernance d'entreprise : elle doit vérifier en effet l'application des procédures de l'entreprise, dans tous les domaines d'activités, et relever les manquements éventuels. Il nous semble que cette mission ne peut être pleinement exercée que pour autant qu'un corps de procédures complet et cohérent existe dans l'entreprise, au moins pour les activités les plus porteuses de risque.

Nommé par le Directeur Général, l'auditeur interne devrait cependant avoir libre accès au Comité d'Audit et au Conseil d'Administration. Ce Comité devrait être destinataire des rapports établis sous la responsabilité de l'auditeur. En fin les missions menées par ce dernier doivent faire l'objet de rapports écrits, faisant figurer de manière explicite, le cas échéant, les observations, leur gravité, et les recommandations.

II.2 : La supervision du contrôle interne par le CA

Le conseil d'administration devrait évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle permanent, proposer le cas échéant des évolutions nécessaires et apprécier les conséquences, notamment en termes de risque, de choix stratégiques de l'entreprise. Il arrête le programme annuel des missions de l'audit interne sur proposition du Directeur Général, qui peut, en cas d'urgence, compléter ce programme. En particulier, le conseil devrait effectuer une revue périodique des résultats et de l'efficacité du contrôle interne.

Il convient par ailleurs que puisse exister au sein des Groupes une fonction de surveillance de conformité des opérations à la réglementation et un code de bonnes pratiques, établi par le Groupe ou des organismes professionnels, le Conseil d'Administration décidera aussi s'il est nécessaire de désigner un responsable de la fonction « compliance officer ».

Section III : La maîtrise des risques d'assurance

La maîtrise des risques purement assuranciers est fondamentale dans une société d'assurance de Groupe, car cela touche au cœur du métier même. Une vigilance de tous les instants doit donc être observée le long du cycle des opérations de la production, aux sinistres en passant

par la réassurance.

III.1 : Au niveau de la production

Les services de Production sont exposés à des risques qui peuvent nuire à la bonne marche de l'entreprise et cela à plusieurs niveaux.

III.1.1 : la formulation des contrats

A ce niveau la préoccupation des dirigeants devrait être l'identification des obligations contractées auprès des assurés, ce qui suppose l'existence d'un dossier technique pour chaque famille de contrat, faisant ressortir notamment les conditions générales du contrat, les variantes, les plages de numéros de polices correspondantes, la période de leur diffusion, une analyse technique des risques associés à ces contrats, particulièrement pour les engagements de longue durée (tarification et provisionnement notamment).

III.1.2 : les conditions techniques de souscription

En vue de s'assurer que la souscription est en adéquation avec la stratégie générale d'acceptation des risques fixée par le conseil d'administration :

- Existence et bonne application de procédures de souscription, fixant notamment de manière explicite les plafonds d'engagement ; pour les risques de masse, existence et application d'une grille de tarification, convenable au regard d'une analyse technique fondée sur des informations disponibles tant au sein de l'entreprise (données historiques, liquidation) que sur le marché ; pour les grands risques existence et application d'une méthodologie de tarification techniquement adaptée et de limites de souscription ;
- Existence et application de procédure et d'outils de surveillance du portefeuille ainsi que des procédures de suivi du résultat ;
- Existence de procédures de validation de nouveaux contrats reposant notamment sur une analyse des risques, de leur sensibilité à l'évolution de la sinistralité, de l'environnement juridique, fiscal et des conditions financières et de vérifier qu'ils ne recèlent pas d'options non prises en compte dans leur tarification ;
- Cohérence de l'évaluation des engagements avec les stipulations contractuelles ;

- Archivage et disponibilité de conditions générale et particulières des contrats.

III.2 : Relation client et gestion des sinistres

La réputation ou l'image du Groupe et des différentes filiales est tributaire en générale de la façon dont est gérée la relation avec les clients et les sinistres. Toutes choses qui sont facilitées dès lors que la couverture du portefeuille des contrats est bien pensée. C'est la raison pour laquelle les dirigeants sociaux et les différents responsables hiérarchiques se doivent d'y veiller avec attention.

III.2.1 : Relation avec les assurés :

Un accent particulier devra être mis sur les points suivants :

- Existence et application de procédures et de méthodes relatives à l'information et au conseil fournis aux souscripteurs, assurés et bénéficiaires de contrats d'assurance ;
- Existence et application de procédures de traitement des réclamations, la gestion des sinistre devant être effectuée séparément du traitement des autres réclamations.

III.2.2 : Gestion des sinistres et provisionnement

La prise en charge des sinistre et leurs liquidations progressives ne s'accommodent que très mal de l'improvisation ; raison pour laquelle il est imposée aux assureurs de procéder à un provisionnement suffisant des sinistres déclarés et même non encore déclaré dès lors que l'expérience des statistiques donne à penser que des sinistres tardives vont être à la charge de la compagnie. Il faut dès lors, que puisse être prévu un dispositif pour éviter une quelconque défaillance à la société, ce qui suppose entre autre :

- l'existence d'une procédure fixant les principes, les règles de provisionnement et de revue périodique des provisions avec documentations des hypothèses utilisées pour leur détermination et s'assurant de leur décomposition pour la piste d'audit ;
- un dispositif de suivi de la liquidation des provisions et de l'analyse de leur liquidation défavorable ;

Les sinistres représentant un aspect important du cœur de notre métier, leurs gestions doivent être très rationnelles et cela d'autant qu'en dehors des considérations liées à l'équilibre technique, il y va également de la conformité aux exigences réglementaires et surtout de la

crédibilité même de la société face aux assurés. Il faudra dès lors, s'assurer de :

- l'exactitude et de l'exhaustivité de l'inventaire des sinistres ;
- la prise en compte dans l'évaluation de la meilleure information disponible et révision suffisamment fréquente de ces évaluations ;
- l'effectivité des règles d'enregistrement et de suivi des déclarations de sinistres et procédures d'ordonnancement et de paiement des sinistres.

III.3 : Réassurances

La réassurance est pour l'assureur ce que le gardien de but est pour une équipe de football à savoir, le dernier rempart. En tant que dernière ligne de défense, l'assureur à intérêt à ce que la couverture obtenue soit de haute facture. C'est pourquoi, une attention particulière doit être portée sur les programmes de réassurances mis en place dans les filiales et au niveau du Groupe. Ces plans de réassurances visent en effet à protéger leur portefeuille de souscription. Par ailleurs c'est un fait que la réassurance est un élément essentiel de la solvabilité des entreprises d'assurance, surtout dans le marché comme celui de la Cima, en raison de la taille relativement réduite des compagnies ainsi que de leur faible niveau de capitalisation.

Le contrôle des programmes de réassurances s'impose afin de prévenir les risques spécifiques à la réassurance notamment :

- l'insolvabilité due à l'inadaptation du programme de réassurance ou au choix des réassureurs en cas de sinistralité défavorable ;
- les erreurs dans l'application des traités de réassurance ;
- les pertes de change pour les opérations en devises ;
- la surestimation des provisions techniques à la charge des réassureurs ;
- l'insuffisance des dépôts des réassureurs.

Pour réaliser ce contrôle il est nécessaire de disposer de documents essentiels qui sont des repères centraux dans la supervision des opérations de réassurance. En même temps, le cadrage de

l'application dudit programme avec les données comptables de la société, ne peut être valablement suivi que par une analyse chronologique des chiffres de la réassurance et des résultats du programme traité par traité. Le contrôle s'attachera donc à superviser avec soin les éléments essentiels suivants :

- le plan de réassurance de l'exercice d'inventaire ;
- les bordereaux de cession primes et sinistres ;
- le profil de portefeuille ;
- les comptes de réassurances ;
- souscription effective du plan de réassurance adopté par le conseil d'administration ;
- cohérence de ce plan avec les plafonds et les limites de souscription des risques ;
- garanties obtenues (nantissement, caution, garantie bancaire) en application des directives du conseil d'administration, au regard notamment de la durée des engagements ;
- conformité des autres instruments de transfert des risques souscrits, à la politique générale du conseil.

Le meilleur dispositif de contrôle interne jamais mis en place ne saurait donner pleine satisfaction à moins d'être lui-même soumis à validation. C'est un fait que la constance nécessaire au maintien d'un niveau de contrôle optimal, n'est pas un exercice aisé. Par ailleurs le recours à l'audit comme instrument d'évaluation et de validation de la maîtrise des dirigeants sur l'entreprise, doit conduire à s'assurer, de la qualité même de l'audit à mettre en œuvre.

Chapitre II : Pour un processus d'audit interne structuré et fiable

L'audit interne est par définition, une activité normée qui doit de ce fait, tout mettre en œuvre pour répondre aux attentes changeantes des organes dirigeants de l'entreprise. A cette fin, il doit en permanence améliorer son efficacité et ses performances, et les faire évoluer régulièrement et en toute indépendance. Dans un environnement en constant changement et de plus en plus exigeant, un engagement permanent d'amélioration continue est indispensable pour :

- respecter les normes professionnelles ;
- maintenir la qualité des prestations au plus haut niveau ;
- faire toujours plus et mieux ;
- optimiser le retour sur investissement ;
- apporter encore plus de valeur ajoutée à la Direction Générale ;
- renforcer l'image de la Direction d'Audit Groupe.

Tout bien considéré il convient impérativement, que la structure en charge de l'évaluation du contrôle interne au sein d'un Groupe, ait une structuration adaptée, autant qu'elle doit soumettre son fonctionnement à une évaluation à l'aune des normes pertinentes en la matière. Par ailleurs portée vers l'inscription de leurs actions en bourse, il est nécessaire que les Groupes d'assurances envisagent sérieusement l'option de la certification de leur service d'audit interne pour crédibiliser leur démarche qualité, leur image et de fait influencer positivement le cours de leurs actions. Enfin, un Groupe d'assurance ne saurait se passer de l'opportunité de disposer d'une expertise, à même de l'aider à identifier, évaluer et mieux maîtriser ses risques en vue de garantir notamment la sécurité de ses actifs.

Section I : l'organisation générale de l'audit interne au sein d'un Groupe d'assurance

Pour tenir compte de la structure du Groupe, les services d'audit interne se doivent de présenter une structure duale : la Direction de l'Audit Groupe d'une part, et des services d'audit

interne décentralisés présent en permanence au niveau des filiales de l'autre et de plus en plus un Comité d'Audit.

I.1 : La Direction de l'Audit Groupe : missions, méthodes et organisation

La Direction d'Audit Groupe est l'organe au sein du Groupe, qui a la responsabilité de définir le plan d'audit, le choix des outils et de missions et la cartographie des risques du Groupe.

I.1.1 : Les missions de la Direction d'Audit Groupe

Il est pratiquement impossible de faire une énumération complète de toutes les missions de l'Audit Groupe. Nous avons donc arbitrairement choisi de faire état du rôle de l'Audit Groupe dans l'élaboration du plan d'audit, l'analyse des risques et la mise en place des procédures de lutte contre la fraude interne.

I.1.1.1 : l'élaboration du Plan d'audit

Les Plans d'audit interne Groupe doivent être établis selon des axes répondant tant à des critères internes, qu'à des critères externes à l'organisation. D'une part prévaudront donc, les demandes de la présidence Direction- Générale du Groupe, du conseil d'administration et du Comité d'Audit Groupe. De l'autre doivent être prise en compte, l'analyse préalable des risques et des évolutions particulières de l'environnement ou de l'organisation (à l'initiative de la Direction d'Audit Groupe). Cette double approche est du reste conforme à la **Norme 2010-AI**, de l'IFACI qui spécifie « *le plan des missions d'audit interne doit s'appuyer sur une évaluation des risques réalisée au moins une fois par an et tenir compte du point de vue de la Direction Générale et du conseil* ».

Par ailleurs la logique de couverture géographique et celle de passage fréquent au sein des différentes filiales doivent rester au cœur des priorités.

I.1.1.2 : l'analyse préalable des risques

Dans le cadre de l'analyse préalable des risques, les principaux éléments sur lesquels s'appuient les responsables de l'audit interne Groupe sont les cartographies des risques, les entretiens et l'évolution de la structure et du management de l'organisation.

I.1.1.3 : Les procédures de lutte contre la fraude interne.

Un Groupe d'assurances doit s'engager pour combattre la fraude interne. Il y va de la conformité de son activité aux lois et règlements mais aussi de son image dans l'opinion autant que de la nécessaire préservation de ses ressources et actifs.

La structure en charge de l'audit interne, devra mettre en œuvre une politique de lutte contre la fraude interne. La mise en place d'un réseau de correspondant s'avère nécessaire dans l'étendue du territoire de chaque filiale et dans les secteurs d'activité majeurs. Quatre catégories de fraudes internes doivent au minimum requérir l'attention de l'audit interne Groupe autant que celui des filiales :

- le reporting financier frauduleux ;
- le détournement ou l'utilisation frauduleuse d'actifs du Groupe ou de la filiale ;
- les activités financières irrégulières ;
- activités frauduleuses de la part de l'encadrement du Groupe.

Par ailleurs, il faut qu'obligation soit faite, aux différentes entités d'avoir à envoyer au moins deux fois par an, un rapport sur les fraudes internes qui sera ensuite examiné par un comité à mettre en place à cet effet.

Enfin, il est des plus importants que des journées de formation dédiées à l'identification et la lutte contre les fraudes dans les filiales. Enfin, des inspections contre la fraude doivent être organisées dans les filiales à intervalle régulier.

I.1.2 : Méthodes et organisation de la Direction d'Audit Groupe.

Les méthodes et le mode d'organisation d'un Groupe se doivent de faire l'objet d'une formalisation, autant que la nécessaire diffusion de l'information doit être clairement orchestrée.

I.1.2.1 : Sources des méthodes et diffusion des informations.

Pour élaborer sa méthodologie et son approche d'audit, la Direction d'Audit Groupe doit pouvoir se référer essentiellement aux meilleures pratiques proposées par l'IFACI. Ce choix est particulièrement recommandé surtout pour les Groupes désireux de se lancer en bourse ou qui envisagent de recourir à des appels publics à l'épargne comme moyens de financement.

Une autre approche consisterait à se référer, à des pratiques interne à l'organisation et d'inspiration diverses. Dans cette optique elle pourra recourir aux méthodes des cabinets d'audit ou de consultants par exemple.

Le *benchmark* entre les meilleurs pratiques est par ailleurs, fortement à conseiller

notamment dans les trois domaines suivants : la conduite des missions et les outils employés, la méthodologie utilisées, l'organisation du service.

Quant aux supports de diffusion des résultats de mission ils doivent varier en fonction des destinataires. Ainsi les rapports d'audit interne doivent être transmis aux entités audités c'est-à-dire à leur hiérarchie, qui souhaitent en général avoir une information précise et qui sont à même, comme l'exige les **Normes**, de s'assurer que les résultats bénéficieront de l'attention nécessaire et que les actions correctives qui s'imposent seront prises. Le Comité d'Audit doit lui être destinataire d'une note de synthèse, alors que la présidence Direction Générale doit recevoir un rapport complet.

Enfin périodiquement, la direction de l'audit interne Groupe doit établir un rapport, à l'intention de la Présidence Direction- Générale du Groupe.

I.1.2.2 : Organisation portée vers la centralisation et la flexibilité.

Dans un Groupe d'assurance la structure en charge de l'audit interne doit nécessairement être décentralisée. En revanche une coordination marquée doit s'ensuivre afin de maintenir la cohérence d'ensemble. Aussi la Direction de l'Audit Groupe doit réussir le pari de mettre en commun la méthodologie d'audit, des services d'audit de toutes les filiales. Elle aura ainsi à cœur d'harmoniser les méthodes de travail et d'optimiser les missions d'audit interne (couverture géographique maximale, thèmes non redondants...).

La direction d'audit Groupe comme d'ailleurs les services d'audit interne décentralisés doit savoir s'ouvrir à l'extérieur afin de collaborer parfois ou souvent, avec des prestataires externes, notamment les experts en fiscalité, en droit et en système d'information. Cette démarche est d'ailleurs recommandée par l'IFACI et sa Norme 1210-A1 s'y rapportant déclare justement que « *le responsable de l'audit interne doit obtenir l'avis et l'assistance de personnes qualifiées si les auditeurs ne possèdent pas les connaissances, le savoir-faire et les autres compétences* »

I.2 : Le Comité d'Audit

Le comité d'audit est un autre élément essentiel du dispositif d'audit interne au sein d'au Groupe. A défaut de normes réglementaires dans le code Cima, nous allons à titre de droit comparé nous inspiré de la législation et de la pratique anglo-saxonnes pour cerner cette entité.

I.2.1 : Définitions du terme comité d'audit

Le **Comité d'Audit** est un organe ayant pour rôle de vérifier les états financiers et leur élaboration, d'évaluer les contrôles : le contrôle interne et l'indépendance des auditeurs externes, mais aussi de valider les options comptables et financières choisies par la direction générale. Comme le définit *the American Law Institute*.

*La Sarbanes-Oxley Act (SOA)*⁴ définit le **Comité d'Audit** comme «un corps équivalent établi par et dans le conseil d'administration de l'émetteur, avec pour but de surveiller le processus de déclaration de l'information financière et comptable de l'émetteur et les audits des états financiers, ou le conseil d'administration de l'émetteur, si un tel comité n'existe pas pour ce qui concerne l'émetteur». L'émetteur désignant ici l'entreprise et les audits sont le contrôle interne et le contrôle externe (le commissaire aux comptes).

I.2.2 : Rôle du comité d'audit, composition et fonctionnement

I.2.2.1: Rôle du comité d'audit

Le rôle désigne la mission, l'activité ou la responsabilité ou encore les attributions du comité d'audit. Ainsi Les missions du comité d'audit définies par le conseil d'administration, consistent en général, à :

- examiner les comptes annuels et semestriels, voire trimestriels de la société ;
- participer au choix des commissaires aux comptes, et instituer une relation directe avec eux, afin de prendre connaissance de leur programme de travail, de s'assurer qu'ils sont en mesure d'exercer correctement leur mission, de débattre avec eux des conclusions de leurs travaux ;
- d'établir dans le même esprit un dialogue avec les organes de contrôle du groupe (auditeurs internes et contrôleurs externes)

Selon l'article 39-2 de la **directive européenne**, le comité d'audit est notamment chargé des missions suivantes :

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;

⁴ www.Sarbanes-Oxley.Com

- contrôle de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de l'audit interne, le cas échéant, et de la gestion des risques de la société ;
- supervision du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés ;
- examen et suivi de l'indépendance du contrôleur légal ou du cabinet d'audit, en particulier pour ce qui concerne la fourniture de services complémentaires à l'entité contrôlée, ainsi que de tout engagement dudit contrôleur ou dudit cabinet de fournir des services autres que de contrôle ;
- sélection préalable de tout contrôleur légal ou cabinet d'audit dont la désignation est proposée par l'organe d'administration ou de surveillance.

Cependant **l'article 301 de la SOA** définit l'activité du comité d'audit comme suit « *Le comité d'audit de chaque émetteur, dans sa capacité de comité du conseil d'administration, serait directement responsable de la nomination, de la rémunération et la supervision du travail de tout auditeur, employé par émetteur (...) avec pour but de préparer ou publier un rapport d'audit ou un travail associé, et chaque auditeur ayant une telle mission va adresser ses rapports directement au comité d'audit* »

Ainsi, le rôle du comité d'audit est essentiel afin que l'organisation soit assurée d'un processus efficace et solide portant sur l'indépendance, le contrôle interne, la gestion du risque, la conformité, l'éthique et les divulgations financières.

En somme, un comité d'audit sert de liaison entre le conseil d'administration, les auditeurs externes, les auditeurs internes et la direction financière. Il détient donc une double responsabilité : sur l'arrête des comptes et la connaissance des risques. Il doit se donner les moyens d'assumer cette charge en adoptant des règles de fonctionnement (approuvées par le conseil d'administration) sur les points suivants : la composition, l'indépendance, l'obligation de transparence et les rôles vis-à-vis de l'arrêté des comptes, des commissaires aux comptes et des auditeurs internes.

a) Vigilance du comité d'audit par rapport à l'arrêté des comptes

Il n'est pas rare qu'un président de société nouvellement arrivé « *passe les comptes à la paille de fer.* », en réalisant le maximum de provisions. Une opération qui lui permettra à la fois d'attribuer à son prédécesseur le résultat très négatif qui en découle et de s'adjuger les mérites de comptes très positifs l'année suivante.

Mais on rencontre aussi la situation opposée, dangereuse pour l'entreprise, dans laquelle les dirigeants font pression sur leur commissaire aux comptes pour ne pas passer les provisions nécessaires.

Le comité d'audit doit bien appréhender les méthodes comptables utilisées lors de l'arrêté des comptes sociaux et consolidés. Il veille à leur pertinence et leur permanence, à la justification des modifications éventuelles et à leur documentation. Il en évalue les conséquences, en particulier celles de tous les engagements hors bilan. Il lui revient d'analyser le périmètre de consolidation des comptes et de vérifier les raisons pour lesquelles certaines sociétés échapperaient à ce périmètre. En suite, il soumet les comptes au conseil d'administration.

Il semble évident que, pour bien travailler, le comité d'audit reçoive les documents à l'avance. Ses travaux s'appuient sur une note des commissaires aux comptes (soulignant les points essentiels concernant les options comptables retenues et les résultats eux mêmes) ainsi que sur une note de la direction financière décrivant les risques et engagement hors bilan significatifs de l'entreprise. Le comité d'audit doit disposer d'un temps suffisant pour examiner les comptes et les arrêter correctement, pour ne pas courir le risque de devoir reconnaître des erreurs de comptabilisation après leur publication.

b) Le rôle du comité d'audit vis-à-vis des commissaires aux comptes (contrôleur légal) ou auditeur externe.

Le comité d'audit doit s'assurer de l'indépendance des commissaires aux comptes. Habituellement, la sélection des commissaires aux comptes était faite par la direction financière de l'entreprise sous l'autorité de sa direction générale. La décision finale était prise par le conseil d'administration. Désormais, le comité d'audit doit piloter la procédure de sélection des commissaires aux comptes en veillant en particulier à ce qu'il y ait des offres, que l'on sélectionne « le mieux disant » et non le « moins disant ». Il présentera le résultat de sa sélection au conseil d'administration. (Aux Etats-Unis le comité d'audit sélectionne lui-même les auditeurs. La durée du mandat n'est que d'un an)

Il veillera à ce que la rotation obligatoire du principal associé soit respectée tous les six ans. Il émettra un avis sur les honoraires demandés. En outre le comité d'audit doit vérifier que les honoraires de conseil perçus par le cabinet (et par le réseau auquel appartiennent les commissaires aux comptes) n'affaiblissent pas leur indépendance. Depuis la loi de sécurité financière, les missions des commissaires aux comptes sont répertoriées en trois catégories : les missions d'audit

liées à la certification, les missions accessoires que peuvent réaliser les auditeurs si elles sont approuvées à priori par le comité d'audit, et les missions interdites au collège des commissaires, que peuvent effectuer seuls les cabinets d'audit autres que celui ou ceux qui certifient les comptes. Cette exclusivité de la mission du contrôleur légal des comptes oblige le cabinet retenu à renoncer lui-même et pour le réseau auquel il appartient, à toute activité de conseil juridique, fiscale, ou informationnel.

c) Rôle du comité d'audit vis-à-vis de l'audit interne

La relation entre le comité d'audit et le responsable de l'audit interne est très importante. Elle doit se nouer en dehors de la présence du directeur hiérarchique de ce responsable. Le responsable de l'audit interne expose son plan de travail et discute son programme avec le comité d'audit. Le comité d'audit doit être destinataire des rapports de l'audit interne et de leur synthèse. Le champ couvert par le comité d'audit ne doit pas se limiter à l'audit des éléments financiers. La connaissance et le suivi des risques représentent un autre domaine de sa responsabilité. Le comité d'audit doit y prêter une attention particulière. Il doit vérifier que les risques sont recensés, qu'il s'agisse des risques environnementaux ou opérationnels, et que des systèmes de contrôle et de suivi sont mis en place. La loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) impose aux sociétés cotées de faire le point, dans leur rapport annuel, sur les risques qu'elles peuvent courir.

Le comité d'audit profite de la réflexion sur le rapport du président du conseil d'administration sur le contrôle interne, pour enrichir sa discussion avec le responsable de l'audit interne et orienter son programme de travail. Ce rapport porte sur tous les risques à la différence de l'obligation faite aux sociétés américaines. Le comité d'audit doit aussi s'informer des sujets soulevés dans la procédure d'alerte mise en place. Telle qu'elle est imposée aux entreprises américaines par la SOA, de mettre en place des procédures permettant aux salariés de rapporter anonymement les fraudes et malversations comptables et financières (uniquement) dont ils ont connaissance.

I.2.2.2- Composition du comité d'audit

Le comité d'audit est composé de 3 membres au minimum et de 10 au maximum. Normalement constitué d'administrateurs (dans les sociétés cotées, il est recommandé qu'ils

soient indépendants), on peut y adjoindre des non administrateurs en raison des compétences particulières.

Les membres du comité d'audit ne doivent pas être en situation de conflit d'intérêts, surtout s'ils sont administrateurs indépendants. Les autres fonctions et autres mandats encore exercés, ou exercés il y a moins de cinq ans, doivent permettre d'affirmer une totale indépendance au service de l'intérêt de la société et de ses actionnaires.

Enfin, il est utile qu'il y ait des compétences en matière juridique, comptable et financière pour pouvoir dialoguer avec les professionnels du chiffre, qu'ils soient internes ou externes.

Par ailleurs **la SOA** fait obligation à tous les membres du comité d'audit d'être des membres du conseil d'administration. Elle exige également **l'indépendance de tous les membres du comité**. Pour être considérée comme indépendante, une personne ne peut, excepté dans sa fonction de membre du comité d'audit, du conseil d'administration ou de tout autre comité de celui-ci ; recevoir des rémunérations de conseils ou autres par la société ; être liée à la société ou à une de ses filiales (SOA 301). Une deuxième obligation est de posséder une **expertise financière**. En pratique, les sociétés cotées ont l'obligation de signaler dans les rapports, la présence ou non parmi les membres du comité d'audit d'une personne qui possède une expertise (SOA 407). Cette loi définit des exigences minimales pour qu'un membre soit désigné comme étant «expert financier » et confie à la SEC la responsabilité de définir les modalités de mise en place de ces exigences. Par ailleurs, une loi spécifie que le comité d'audit peut engager des conseillers extérieurs quand cela s'avère nécessaire pour la conduite normale de son activité.

I.2.2.3 : Fonctionnement du comité d'audit

Le fonctionnement du comité d'audit ici, désigne les fréquences des réunions, les ressources et auditions de tous les acteurs de l'information comptable et financière auxquelles il rend compte de ses travaux.

Le comité d'audit doit se réunir au moins trois fois par an, pour les phases clés de l'audit :

- présentation, planification et coordination du plan d'audit ;
- résultats semestriels de l'entreprise ;
- examen du contrôle des comptes annuels et appréciation par le commissaire aux comptes du contrôle interne.

Le comité d'audit doit auditionner, après en avoir informé le président du conseil, les dirigeants mandataires sociaux, les directeurs financiers et comptables, ainsi que le directeur de la

trésorerie. Il doit entendre également les commissaires aux comptes et le responsable de l'audit interne afin de mieux assurer son rôle et ses responsabilités.

Selon l'article 39-3 de la directive européenne, le contrôleur légal ou le cabinet d'audit fait rapport au comité d'audit sur les questions fondamentales soulevées par le contrôle légal, notamment les faiblesses majeures du contrôle interne en rapport avec le processus d'élaboration de l'information financière, et il assiste le comité d'audit dans l'accomplissement de ses missions.

I.2.2.4 : Les ressources des comités d'audit définies par la SOA

Le point crucial qui a été réglementé par la SOA est celui des ressources mises à la disposition du comité d'audit. L'existence de ressources informationnelles pour les membres des comités est largement assurée. Le comité d'audit est, en premier lieu, le destinataire de toute une série d'informations communiquées par l'auditeur. L'auditeur doit informer le comité des principes et pratiques de contrôle employés par l'auditeur ; de toutes les méthodes alternatives de traitement d'informations financières pour lesquelles l'émetteur aurait pu opter et qui ont été discutées avec la direction, du traitement comptable qu'aurait préférée l'auditeur ; et de toute autre communication écrite importante entre l'auditeur et la direction (SOA 204 et 301).

Les dirigeants doivent de leur côté communiquer au comité d'audit les informations relatives aux défaillances du contrôle interne, mais également leur révéler les comportements frauduleux qui pourraient avoir des conséquences préjudiciables pour la société (SOA 302). Le législateur a également réglementé les ressources financières nécessaires au comité d'audit pour l'application des dispositions de la loi. La SEC a adopté des règlements qui sont entrés en vigueur (à quelques exceptions près qui concernent les sociétés étrangères) depuis le 25 avril 2003 (SEC. 2003). Ainsi, les titres de toutes les sociétés dont la composition, le fonctionnement et les publications du comité d'audit non conformes à la loi, sont (sauf certains cas exceptionnels définis par la SEC) interdits à la cotation sur tous les marchés financiers du pays.

Les comptes-rendus d'activités au conseil d'administration doivent permettre aux autres administrateurs d'être suffisamment informés. Les principaux comptes-rendus ou avis rédigés avec l'assistance éventuelle du secrétaire du conseil, présentés par le président du comité au conseil sont les suivants :

- avis sur le projet des comptes assurant le conseil de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables ainsi que de la fiabilité des procédures internes de collecte et de contrôle des informations ayant permis l'établissement des comptes sociaux et consolidés ;

- Recommandation de nomination ou de renouvellement des commissaires aux comptes sur la base des résultats d'un appel d'offres supervisé par le comité qui a veillé à la sélection du « mieux-disant » ;
- comptes rendus sur les différents travaux du comité pouvant donner lieu à des recommandations sur les procédures comptables, le système de contrôle interne, la qualité et la lisibilité des informations financières destinées au marché.

Section II : L'audit interne dans les filiales des Groupes d'assurances

L'efficacité de l'audit interne dans les filiales est tributaire d'un certains nombre de paramètres dont la prise en compte est indispensable. Il en est ainsi, du rattachement hiérarchique de la structure d'audit, de la définition de ses pouvoirs et missions. Etant donné que le Comité d'Audit des filiales du Groupe est appelé à jouer quasiment le même rôle que celui du Groupe, nous tenons pour valables et applicables les développements précédents sur la question de sa composition et de ses missions.

II.1 : Le rattachement hiérarchique, fonctionnel et indépendance

Nous allons aborder ces trois points extrêmement liés car il y va de la crédibilité de l'audit interne même.

II.1.1 : Le rattachement hiérarchique et fonctionnel

Sans être dogmatique, il est souhaitable que les services d'audit interne soient rattachés aux Directions Générales des filiales. Cette option est d'ailleurs consacrée par une Norme de l'IFACI, notamment la **Norme 1110**, qui stipule « *le responsable de l'audit interne doit relever d'un niveau hiérarchique permettant aux auditeurs internes d'exercer leurs responsabilités.* »

Sur le plan fonctionnel le service d'audit interne gagnerait à être rattaché au comité d'audit de la filiale. Un autre choix non moins pertinent serait de rattacher le service d'audit interne à la Direction de l'Audit Groupe. Ce choix est fait dans 33% des cas alors que premier est fait dans 38% des cas selon l'IFACI.

II.1.2 : L'indépendance et l'objectivité de l'audit interne

« L'audit interne doit être indépendant et les auditeurs internes doivent effectuer leur travail avec objectivité. Il ne doit subir aucune ingérence lors de la définition de son champ d'intervention, de la réalisation du travail et de la communication des résultats. » Normes 1100-A1

La notion d'indépendance ici mérite quelques précisions. L'audit interne est et doit rester un organe rattaché à une hiérarchie que nous voulons la plus élevée de la filiale. En cela son indépendance s'apprécie par rapport aux autres organes de la société. Il n'y a d'audit véritable qu'avec l'objectivité que confère l'indépendance d'action et d'esprit. L'indépendance d'action, généralement est garantie par l'absence de tout lien de subordination avec l'une quelconque des autres fonctions de l'entreprise. Par contre l'indépendance d'esprit est sauvegardée par le respect du principe de non-immixtion, dans les activités opérationnelles.

L'objectivité qui est une attitude intellectuelle et impartiale requiert une indépendance d'esprit et de jugement et implique que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur propre jugement à celui d'autres personnes. Leurs appréciations, exemptes de tout préjugé, doivent être fondées sur des faits et preuves indiscutables et s'appuyer sur des travaux incontestables. Cet objectivité est quant elle assurée par :

- la supervision des missions d'audit ;
- l'obligation de déclarer tout conflit d'intérêt potentiel ;
- la rotation des auditeurs internes sur les activités ou entités à auditer.

II.2 : La définition des missions et pouvoirs du service d'audit interne dans les filiales du groupe

Une fois que nous aurons fait état de la source formelle qui régit l'activité du service d'audit interne du point de vue des missions, responsabilité, il sera important de voir quelques domaines opérationnels dans lesquels l'audit interne s'exprime.

II.2.1 : La source formelle.

La mission, les pouvoirs et la responsabilité de l'activité d'audit interne devraient se définir de manière formelle dans une charte, être cohérente avec les Normes ou les bonnes pratiques en matière d'audit, et être dûment approuvés par le Comité d'Audit de la filiale. Dans ce sens la Norme 1000 de l'IIA, stipule que « *la mission, les pouvoirs et les responsabilités de l'audit interne*

doivent être formellement définis dans une charte.» La charte d'audit devrait quant à elle être bénéficiée de la double approbation de la Direction Générale et du Comité d'Audit. Cela lui permettra de gagner en crédibilité mais aussi en allocation de ressources. Il pourra d'autant plus facilement communiquer à la Direction Générale et au Comité d'Audit, son programme et ses besoins, pour examen et approbation.

II.2.2 : L'audit opérationnel dans les filiales.

Un groupe d'assurances ne saurait se passer de l'opportunité de disposer d'une expertise, à même de l'aider à identifier, évaluer et mieux maîtriser ses risques en vue de garantir notamment la sécurité de ses actifs. Au niveau des filiales l'audit interne est donc emmené à jouer une mission d'assurance.

II.2.2.1 : Sur le contrôle interne.

A chaque mission d'audit, une vérification doit être faite pour s'assurer que les différents textes de modification ou de révision sont à jour. Dès lors, il devient nécessaire d'envisager la comparaison sur la base d'un échantillonnage, afin de donner des garanties sur l'application effective des instructions à tous les niveaux de l'entreprise.

De la sorte l'auditeur évaluera l'efficacité de la façon dont les instructions de la Direction Générale sont respectées et en déterminera les forces et les faiblesses.

II.2.2.1.1 : Au niveau de la production.

Le travail de l'auditeur consistera à vérifier par exemple les points suivants :

- contrôler le respect de l'application des procédures de souscription ;
- contrôler les actions en direction de la surveillance du portefeuille des contrats, de sorte qu'en fonction de la forte sinistralité des polices, il pourra prescrire soit la revalorisation des primes, soit conditionner le renouvellement de ces polices par la souscription de contrats additionnels, soit résilier les contrats en cause ;
- formuler des avis sur l'efficacité de la production notamment de la force de vente interne, le taux de chute des contrats, évaluer les écarts avec les objectifs, par exercices et par point de vente ;
- vérifier le respect des pouvoirs de souscription par les producteurs et intermédiaires et le

département de la réassurance ;

- contrôler les comptes courants des intermédiaires en particulier les encaissements de primes émises ;
- S'assurer pour chaque intermédiaire de la validité du maintien ou pas du pouvoir d'encaissement des primes, en fonction des écarts par exercices par rapport à l'objectif d'encaissement fixé dans le mandat ou la convention de collaboration ;
- s'assurer que les souscriptions importantes du portefeuille, ont été réalisées dans le respect des règles prudentielles (visite de risque, expertise préalable, production des pièces justificatives, cotation idoine en réassurance) ;
- s'assurer de l'envoi des avis d'échéance, des mises en demeure pour non règlement des cotisations...

II.2.1.2 : Au niveau des sinistres

L'auditeur aura soin de s'assurer grâce à un échantillonnage aléatoire sur chaque centre de profit de la filiale et chez les intermédiaires disposant du pouvoir de règlement des aspects suivants :

- vérifier la conformité des règlements avec les montants des préjudices. Il s'agit d'éviter des règlements complaisants ou injustes ;
- vérifier la qualité des règlements en faisant attention par exemple aux doubles règlements ou au règlement de sinistres fictifs ;
- apprécier le taux de sinistralité de chaque centre de profit et formuler les recommandations qui s'imposent ;
- vérifier le niveau ou la marge des provisions pour sinistres à payer, en prenant soin de suggérer en amont, un juste équilibre dans l'évaluation des sinistres ;
- s'assurer du nettoyage du portefeuille des sinistres notamment des vieux sinistres « dommages » en suspens ;
- s'assurer du suivi des « dossiers contentieux » et « auto à identifier » objet de saisies sur les comptes bancaires de l'entreprise. Prescrire une méthode d'identification et de traitement

de ces dossiers ;

- s'assurer de la récupération et du règlement des quotes-parts sinistres, obtenir des responsables opérationnels les statistiques sur les stocks s'y rapportant ;
- vérifier que les régleurs sinistre prennent à exercer les « recours compagnie » notamment en cas de règlement commercial ou de mis en jeu de la garantie remboursement anticipé en dommage automobile ;
- s'assurer que les primes des polices sinistrées sont toujours encaissées, prescrire le règlement par compensation pour les polices ayant fait l'objet d'acompte de prime lorsque cela est approprié.

II.2.1.3 : Au niveau de la comptabilité.

Il n'ya pas de service opérationnel aussi concerné par l'objectif de préservation et surtout de sauvegarde des actifs de la société. Cela passe notamment par, la protection de l'entreprise contre les risques d'erreur, de perte, de gaspillage, et de fraude. L'auditeur s'emploiera donc à :

- vérifier que les existants physiques concordent avec l'enregistrement comptable des actifs ;
- vérifier que toutes les entrées et sorties sont régulières, autorisées et justifiées ;
- s'assurer de la conformité des encaissements avec leurs reversements réguliers en banque, des fiches individuelles de paie avec les virements mensuels en faveur des membres du personnel, des espèces en caisse avec le solde des brouillards de caisse ;
- vérifier la tenue des registres comptables, de banque et du pointage des remises chèques à la banque ;
- éviter les redressements fiscaux faisant suite au non reversement de la TVA par exemple ;
- contrôler les reversements des primes à la compagnie par les intermédiaires ;
- veiller particulièrement à l'apurement des comptes d'attente et prescrire en fonction des causes de leur alimentation régulière les mesures idoines...

Section II : La fiabilisation du processus d'audit interne dans un Groupe d'assurance.

Les pratiques d'audit sont comme toutes les pratiques ; elles sont soumises au vieillissement. Tout service d'audit interne efficace est par conséquent menacé par la facilité. A ce titre, le regard critique de l'autre est bien salutaire. L'un des moyens de fiabiliser le système d'audit est la certification. Mais en raison du coût de ce processus, l'évaluation interne du processus d'audit peut être une option crédible. Il faut donc bien évaluer l'intérêt des deux mécanismes.

II.1 : L'option de la certification.

Il ya au moins trois bonnes raisons pour lesquelles, un groupe d'assurances doit envisager de certifier son système d'audit interne.

II.1.1 : Professionnaliser sa pratique de l'audit

C'est une façon de se hisser au plus haut niveau de la pratique professionnelle de l'audit. Les Normes d'audit aussi bien de l'IIA que de l'IFACI, stipulent en effet que chaque direction d'audit interne, doit procéder à une évaluation externe de son fonctionnement au regard du code de Déontologie et des Normes de la profession, au moins tous les cinq ans. La certification est en ce moment la réponse la plus fiable et l'estampille du professionnalisme du processus.

II.1.2 : Conformité à la réglementation oblige.

C'est une façon de répondre aux exigences des entreprises soumises à une réglementation qui impose l'obligation pour certaines entreprises d'avoir un contrôle interne optimal (tel est le cas de la Loi sur la Sécurité Financière au sein de l'union européenne) ou pour les entreprise faisant appel public à l'épargne. La LSF exige par exemple en son article 117, que le **label** remis à une société fasse l'objet d'une publicité tant en interne qu'à l'extérieur, sur tout document de communication à l'exception des rapports de mission.

II.1.3 : Crédibiliser son label.

Il faut dire que la certification parce qu'elle débouche sur la remise d'un Label, constitue un gage de qualité des travaux de l'audit interne, dont une organisation peut se prévaloir dans les reporting extérieurs sur le contrôle interne et la gouvernance exigés par les milieux financiers si ce n'est par la loi. Ainsi c'est une façon de donner un signal fort du sérieux avec lequel, le Groupe évalue ses processus de management des risques et de contrôle interne. Pareil signal est des plus utiles pour les Groupes qui projettent de s'engager en bourse. Fort de cela nombre de Direction

d'Audit interne des grands Groupes, sollicitent de figurer sur la liste officielle des directions s'étant soumises à une évaluation externe.

En somme, il faut retenir que ce n'est pas l'attribution d'un diplôme qui compte vraiment, mais la transformation managériale qui y est liée, par exemple l'amélioration de la transversalité, la solidarité dans les équipes et dans l'action et aussi des yeux neufs sur l'exercice au quotidien du métier. Reste que la certification est une affaire très sérieuse et qui requiert de ce fait beaucoup de préparation. En effet, comme le reconnaît Marc Chambault, Directeur de l'audit interne, France Telecom « *les Normes professionnelles et la certification ont placé la barre très haut pour l'audit interne des sociétés. Elles l'invitent(en effet) à être un acteur clé pour l'exercice de la bonne gouvernance* ». ⁵ Aussi, il faut pour réussir à retirer le plus de profit de la certification, autant que pour réussir le processus d'obtention du Label, une réelle implication de la présidence direction-générale, du comité d'audit, de la direction d'audit et surtout, du Directeur Financier Groupe. La certification n'est donc pas une fin en soi mais plutôt ainsi que le conseil Dominique Riché, corporate vice- président internal Audit, Nexans France, « *cette certification n'est qu'un nouveau point de départ* ».

II.2 : L'option de l'évaluation interne.

Cette alternative à la certification mérite d'être cernée du point de vue des objectifs, du contenu du mécanisme et de ses modalités.

II.2.1 : Les objectifs de l'évaluation interne.

L'évaluation interne, qu'elle soit périodique ou continue, a pour but d'apprécier l'efficacité du service d'audit interne notamment sa capacité à répondre aux besoins des diverses parties prenantes, tout en s'assurant du respect de la charte d'audit interne, des Normes et du Code de Déontologie.

En règle générale les principales parties prenantes (ou principaux « clients ») de l'activité d'audit interne sont scindées en deux catégories :

- les parties prenantes internes qui comprennent, par exemple, la Direction Générale, les cadres opérationnels, le Conseil d'Administration et Comité d'Audit ;

⁵ Ifaci.com, n°179 avril2006 (journal en ligne)

- les parties prenantes externes, parmi lesquelles peuvent figurer les instances réglementaires en l'occurrence la DNA et la CRCA et l'audit externe par exemple les commissaires aux comptes.

Par conséquent avant de mettre en œuvre toute évaluation interne, le RAI doit, en premier lieu, recenser les attentes des parties prenantes exprimées ou non en termes de produits et services attendus. Ce n'est qu'en prenant en compte ces différents intérêts qu'on pourra dire que le service d'audit interne apporte de la valeur ajoutée au Groupe d'une part et emmener les différentes parties prenantes à s'appuyer sur les travaux d'audit interne.

II.2.2 : Description du processus des évaluations internes.

Les évaluations internes doivent comporter :

- des contrôles continus du fonctionnement de l'audit interne ;
- des contrôles périodiques, effectués par auto-évaluation ou par d'autres personnes du Groupe connaissant les pratiques d'audit internes et les Normes.

Selon la Normes 1300 intitulée, **programme d'assurance et d'amélioration qualité**, « *le responsable de l'audit interne(RAI) doit élaborer et tenir à jour un programme d'assurance et d'amélioration qualité portant sur tous les aspects de l'audit et permettant un contrôle continu de son efficacité. Ce programme inclut la réalisation périodique d'évaluation internes et externes de la qualité ainsi qu'un suivi interne continu ...* »

Ce processus ainsi conçu vise un double objectif : aider l'audit interne à apporter une valeur ajoutée aux opérations de l'organisation et à les améliorer, et garantir qu'il est mené en conformité avec les Normes et le Code Déontologie ou en s'inspirant des meilleurs pratiques grâce au *benchmark* réalisé par le Groupe.

II.2.3 : Les différents types d'évaluation interne.

Comme l'indique la Norme1300 (cf. supra), le programme d'assurance et d'amélioration qualité doit comporter **des évaluations internes continues et périodiques** qui portent sur l'ensemble des prestations d'audit et de conseil fournies par l'audit interne.

II.2.3.1 : Les évaluations internes continues.

Les évaluations internes continues sont généralement intégrées aux procédures et pratiques courantes de gestion du service d'audit interne. Elles reposent sur les processus et outils suivants :

- la supervision des missions ;
- la liste de contrôle et autres procédés permettant de s'assurer que les processus adoptés par l'audit interne (comme par exemple, dans le manuel d'audit et de procédures) sont suivis ;
- informations fournies, en retour, par les assurés et les parties prenantes de l'audit interne (comme par exemple, les évaluations de fin de mission, les enquêtes de satisfaction clients) ;
- budget par mission, systèmes de suivi des temps passés, réalisation du plan d'audit, recouvrement des coûts ;
- analyses d'autres indicateurs de performance (par exemple : durée des missions et taux de recommandations acceptées).

II-2-3-2 : Les évaluations internes périodiques.

Les évaluations internes périodiques correspondent généralement à des revues et à des contrôles de conformité ponctuels, à finalité spécifique pouvant entre autres, comporter des enquêtes et des entretiens plus approfondis avec les parties prenantes de l'audit interne ou sur la base des meilleures pratiques de la profession.

Ces évaluations internes périodiques sont réalisées soit par les membres de l'audit interne (auto-évaluation), soit par des auditeurs internes certifiés ou encore par d'autres professionnels de l'audit, intervenant dans d'autres départements du Groupe. Pour ce faire, les « évaluateurs » peuvent se baser sur les outils développés par les instituts de référence comme l'IIA⁶ et l'IFACI ou par un référentiel interne propre au Groupe.

La pratique française de l'évaluation interne montre que dans le secteur des assurances, il ya comme une prédilection pour les évaluations internes périodiques au détriment des évaluations internes continues (50% contre 13%). Reste que le choix de l'une ou l'autre type d'évaluation interne est une question d'ordre stratégique, qui est fonction de plusieurs facteurs, notamment de la

⁶ International Auditors Institut

taille des services d'audit et du profil des auditeurs interne de chaque Groupe. On peut en dire autant, du choix entre l'évaluation interne et l'évaluation externe par la certification par exemple. Il est possible notamment pour les services de petite taille, de procéder à une auto-évaluation et d'en faire valider les résultats par un professionnel compétent et indépendant. L'auto-évaluation présente aussi l'avantage d'être un élément utile du processus d'apprentissage des jeunes auditeurs. Elle favorise enfin, l'adhésion des équipes à la démarche et aux axes d'amélioration à mettre en place. Par contre cette démarche, même si elle présente l'avantage d'un coût externe inférieur à celui de l'évaluation externe, elle nécessite d'y consacrer du temps et des ressources internes importants pour répondre aux exigences de rigueur et de formalisme de l'auto-évaluation.

Chapitre 3 : Pour un contrôle de gestion adapté et accepté au sein d'une société d'assurance de Groupe

Pour tirer le meilleur d'un système de contrôle de gestion au sein d'un Groupe d'assurances il va de soi que la structure à mettre en place revêt une importance non négligeable. Cela doit donc conduire les plus hauts responsables, à y accorder une attention particulière. Une structure duale à l'instar de celle préconisée supra sur l'audit interne s'avère nécessaire pour rendre compte de la cohésion d'ensemble. C'est pourquoi, le Groupe doit se doter d'un contrôle de gestion centralisé qui analysera les performances mensuelles de chaque filiale et consolidera les résultats mensuels. A titre indicatif, chaque filiale devra donc disposer d'un ou plusieurs contrôleurs de gestion en charge du suivi et de l'évaluation financière. Un budget sera par exemple établi chaque année par les sociétés du Groupe sur une base mensuelle. Ce budget une fois approuvé, fera l'objet d'une consolidation pour le Groupe. Il reviendra enfin au contrôle de gestion central d'identifier les écarts par rapport aux objectifs budgétaires afin de permettre à la Présidence Direction-Générale, de prendre rapidement des mesures correctives.

Reste que les vraies bases du succès pour le contrôle de gestion au sein d'une société d'assurance de Groupe, résident dans la compréhension et l'appropriation du système par les responsables des filiales et leurs collaborateurs. L'efficacité d'un contrôle de gestion dans une société d'assurance, repose quant à elle essentiellement sur trois éléments : En premier lieu, sur l'état d'esprit qui anime la mise en place et le fonctionnement quotidien du système et qui se traduira par l'application d'un certain nombre de principe fondamentaux et de conditions. En deuxième lieu, sur la valeur des hommes qui composent l'entreprise. Enfin, sur la qualité des outils dont disposent les gestionnaires.

Il appert donc au préalable que les dirigeants prennent en compte chacun de ces trois éléments et en même temps s'interroge sur les points suivants :

- Quel type de contrôle de gestion veut-on mettre en place à court, moyen et long termes ?

Ce sera l'occasion de définir le champ d'action et les domaines d'intervention du contrôle de gestion.

- De quels types d'hommes a-t-on besoin pour faire fonctionner efficacement le système et le faire évoluer progressivement ?

Ce sera l'occasion d'élaborer des profils de postes et de faire le point sur le potentiel humain de l'entreprise.

- De quels outils a-t-on besoin pour répondre aux demandes des gestionnaires qui vont utiliser et faire évoluer le système ?

Ce sera l'occasion pour l'entreprise de connaître d'une manière précise l'état de ses outils de gestion et les besoins à satisfaire dans ce domaine.

En somme un bon système de contrôle de gestion dans une société d'assurance de Groupe, exige qu'on tienne compte, d'un certain nombre de principes fondamentaux et de conditions mais également des outils nécessaires au bon fonctionnement du système. Mais il convient aussi de bien comprendre les particularités du contrôle de gestion dans les sociétés d'assurance.

Section I : Les principes fondamentaux et les conditions du contrôle de gestion dans une société d'assurance de groupe

Pour que le contrôle de gestion soit réellement efficace, quelques principes doivent être respectés dans le schéma général du contrôle de gestion, autant que les procédures formalisées. Par ailleurs, le système doit être adopté par les utilisateurs. Enfin le responsable du contrôle de gestion doit être choisi avec soi.

I.1 : Schéma général et principes essentiel du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion doit être mis en œuvre dans le respect d'un schéma général consacré et des principes essentiels.

I.1.1 : le schéma général du contrôle de gestion

Le schéma général que le contrôle de gestion doit respecter vise à éviter à tout prix la gestion « à la petite semaine » ou la politique du « coup par coup ». Il faut donc établir des objectifs et des prévisions à tous les niveaux hiérarchiques et contrôler périodiquement les réalisations. Ce but ne peut être atteint que si un outil de gestion dont ressortent clairement les politiques, les objectifs que l'on cherche à atteindre, les programmes d'actions à mettre en œuvre et les budgets. Le schéma général du contrôle de gestion doit donc être le suivant :

- Définition des politiques générales de l'entreprise ;
- Fixation et quantification des objectifs à atteindre à court, moyen et long termes ;
- Etablissement des programmes d'action. Recherche des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés ;
- Elaboration des budgets dans le cadre de la gestion budgétaire. Transposition des programmes d'action en termes de recettes et de dépenses ;
- Confrontation des réalisations aux prévisions selon une certaine périodicité ;
- Analyse des écarts pour en rechercher les causes ;
- Détermination des écarts ;
- Mise en œuvre d'actions correctives pour réduire les écarts ;
- Contrôle de la bonne exécution des actions correctives mises en œuvre.

I.1.2 : Enoncée des principes essentiels à l'efficacité du contrôle de gestion

Selon Donat NOBILE⁷, pour que le contrôle de gestion soit efficace, il faut également que les principes suivants soient pris en compte :

- avant tout, il faut que la Direction Générale et les Administrateurs soient convaincus de sa nécessité. Il faut leur appui sincère et complet. L'état d'esprit du contrôle de gestion doit venir du haut et descendre à la hiérarchie ;
- la méthode choisie doit être d'un apport positif pour la gestion et rendre de réels services aux différents responsables dans l'exécution de leurs fonctions ;
- l'autocontrôle doit au niveau de chaque responsable être poussé au maximum. Il faut éviter dans la mesure du possible, les responsabilités conjointes : un chef par responsabilité ;
- la mission du contrôleur général est de concevoir et de perfectionner la gestion budgétaires, d'informer les différents responsables et de coordonner les actions à mettre en œuvre, d'animer tout le système de contrôle de gestion, de contrôler les réalisations et d'analyser

⁷ « Le contrôle de gestion d'une entreprise d'assurance et de réassurance » Edition L'ARGUS Paris 1976 ; page 112

avec les responsables la cause des écarts et l'efficacité des actions correctives, de stimuler une gestion économique et enfin de surveiller la rentabilité de l'entreprise ;

- le contrôle de gestion doit être adapté aux besoins spécifiques de chaque niveau hiérarchique ;
- l'information pour la gestion doit être adaptée aux actions à mettre en œuvre. Il faut éviter dans la mesure du possible d'informer sous une forme trop comptable.

I.2 : La formalisation des mécanismes en procédure

Dans un article intitulé « condition d'efficacité du contrôle de gestion » A. Brigodiot⁸ analyse les causes pour lesquelles un système de gestion peut être inopérant et inefficace pour l'entreprise. D'une part, l'outil n'est pas bon car il repose sur des improvisations permanentes : objectifs incohérents sans recherche d'optimisation, prévisions peu sûres, budgets tardifs, documents complexes constamment modifiés. D'autre part, les responsables n'ont pas compris la manière d'utiliser l'outil.

On le voit bien le passage des concepts essentiels de la bonne gestion en faits concrets quotidien n'est pas des plus aisés. Or rien n'est plus dommageable que de devoir rester au stade des vœux pieux. C'est précisément en cela que la mise en place des procédures paraît être la solution. En effet, c'est le rôle des procédures de faciliter la traduction des idées en actions. Mais pour y parvenir, il est nécessaire, d'une part de se pencher longuement sur le choix des méthodes, des procédures, des mécanismes et des outils qui seront utilisés et, d'autre part, de faire participer, lors de la détermination de ces choix, un maximum de responsables intéressés.

Ainsi perçu, la mise en place d'un système de contrôle de gestion apparaît comme un contrat moral entre la Direction Générale et l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise. Cette attitude doit particulièrement présider lors de la rédaction ou la mise à jour de documents écrits de procédure : plans, budgets et tableaux de bord.

I.3 : L'utilisation du système par les gestionnaires

Le meilleur des systèmes resterait sans effet sur les opérations s'il souffre de la défiance des personnes sensées l'utiliser. Mais pour être pleinement utilisé chacun doit avoir la certitude que le

⁸ Hommes et Techniques. Avril 1972

jugement de son supérieur hiérarchique sur lui-même est pour une large part, influencé par le niveau des objectifs qu'il s'est fixé et par la manière dont il les atteint. C'est donc dire, que si la chaîne d'utilisation de ces mécanismes ne commence pas au sommet, à la Direction Générale, il est rare qu'elle puisse se développer vers le bas de la hiérarchie (support matériel du premier principe énoncé plus avant). Dès lors il faut que le système soit pleinement accepté par les niveaux hiérarchiques les plus élevés et que ceux-ci répercutent aux niveaux hiérarchiques inférieurs les mécanismes nécessaires au bon fonctionnement du système et d'autre part, un bon circuit de l'information à tous les niveaux.

I.4 : Les qualités des contrôleurs de gestion

Le contrôleur de gestion plus qu'un homme d'étude, doit surtout être un homme d'action, un centre d'idées fécondes et d'initiatives. Il doit donc savoir agir et faire agir. En effet, si le contrôleur de gestion n'est pas lui-même dynamique et stimulant, le contrôle de gestion risque bien de n'être qu'une routine ronronnante et les procédures tendront à devenir bureaucratiques. Seul un animateur vigilant peut tenir le contrôle de gestion dans une société d'assurance environnement très évolutif par ailleurs. Aussi dans sa formation il est approprié de retrouver les aspects complémentaires suivants :

➤ **la connaissance des mécanismes micro-économiques de l'entreprise**

Le contrôleur doit avoir une compréhension intime des points clés du bon fonctionnement et de la rentabilité de son entreprise.

➤ **une formation approfondie aux techniques propres du contrôle de gestion**

Le contrôleur doit être familiarisé avec la technique des objectifs, construction des programmes, élaboration des budgets, comptabilité analytique, tableaux de bord et quelques idées claires sur l'organisation administrative, informatique, statistiques planification etc. ;

➤ **la connaissance de certaines techniques de communication**

Le contrôleur doit savoir animer un groupe de travail pour analyser des résultats et prendre des décisions, aider un gestionnaire à définir des objectifs sans réaction négatives et enfin organiser et animer des réunions d'information et de formation.

En fin de compte, le contrôle de gestion pour son efficacité nécessite qu'on est le désir sincère de s'en servir d'une part, et d'autre part, la capacité de s'en servir. Mais il faut aussi

reconnaitre que le contrôle de gestion requiert quelques investissements qui contribuent dans une large mesure à son efficacité.

Section II : Les outils nécessaires à la mise en place d'un contrôle de gestion efficace dans les sociétés d'assurances de Groupe

Un système efficace de contrôle de gestion requiert quelques investissements dans les trois axes suivants : la mise au point d'une comptabilité analytique, le développement des moyens informatiques, et enfin le renforcement du potentiel humain.

II.1 : La mise au point d'une comptabilité analytique

La mise au point d'une comptabilité analytique dans une société d'assurance répond essentiellement à deux besoins.

II.1.1 : Le besoin d'utiliser l'ensemble des charges et des produits

Sont visées les charges administratives (frais généraux), techniques (dépenses de sinistres), financières (frais de placement) et, d'autre part, l'ensemble des produits, encaissements et produits de placements, en fonction de certains critères de classification.

On sait par exemple que les critères de classification des charges sont notamment la branche, le service, le contrat etc. En revanche pour les produits ce sont, le contrat ; l'intermédiaire, la direction régionale, le secteur géographique.

II.1.2 : Le besoin d'élaborer, de quantifier, de valoriser les budgets adaptés

La comptabilité analytique permet en effet de faire des prévisions sûres d'une part, et l'analyse ainsi que la recherche de la cause des écarts d'autre part. Par ailleurs, la comparaison des réalisations aux prévisions s'en trouve facilitée.

II.2 : Le développement des moyens informatiques

L'informatique de l'entreprise d'assurance que l'on peut qualifier « *d'informatique d'exploitation administrative* » doit évoluer vers une informatique de gestion et cela dans trois domaines. Cette évolution doit se manifester dans trois domaines :

- l'analyse des problèmes qui se posent aux utilisateurs et aux gestionnaires de l'entreprise ;
- l'élaboration des programmes, études et de modèles représentatifs des facteurs ;

- l'élaboration des prévisions et de la simulation.

Enfin le système informatique se doit d'être relativement souple, capable de répondre aux besoins nouveaux des gestionnaires tant sur le plan de la nature et de la qualité des informations que sur celui du degré de traitement des informations.

II.3 : Le développement du potentiel humain de l'entreprise

A ce niveau il convient de rappeler que le contrôle de gestion est une technique relativement jeune dans les assurances et encore plus dans les sociétés d'assurances africaines. Il importe donc d'agir dans deux directions.

En premier lieu, puisqu'il s'agit d'une nouvelle technique, il convient également des hommes nouveaux. La gestion budgétaire a pour but de former des gestionnaires. Il faut donc élaborer un programme de formation de l'ensemble des cadres et techniciens de l'entreprise. Ce plan de formation devra comporter au maximum les éléments suivants :

- définition et but du contrôle de gestion ;
- interdépendance des services de l'organigramme de l'entreprise ;
- technique de la gestion budgétaire ;
- initiation aux méthodes de prévision ;
- méthodes d'élaboration des budgets ;
- analyse des écarts ;
- études de cas.

En second lieu, il peut être nécessaire de s'entourer d'actuaire notamment au niveau du contrôle de gestion central, alors qu'au niveau des filiales même, un service en charge des statistiques s'avérera souvent nécessaires. Bien évidemment tout reste fonction de la taille de l'entreprise et de l'importance du système de contrôle de gestion.

Tout bien considéré le contrôle de gestion mis en place dans le respect des impératifs ci-dessus cités, doit toutefois tenir compte des particularités de l'assurance.

Section III : Particularité du contrôle de gestion des entreprises d'assurances

Les exigences légales imposées aux sociétés d'assurances vont bien au-delà de celles imposées aux autres entreprises. Ainsi le contrôle de gestion en assurance doit se faire dans le respect d'un cadre législatif précis, mais aller au-delà des exigences légales, et conduire à l'élaboration des outils d'analyse adaptés aux caractéristiques du secteur.

III.1 : Les particularités légales à respecter

L'Etat pour ses besoins fiscaux, statistiques et d'ordre public, impose des normes précises à la comptabilité de toutes les sociétés et, en particulier, des arrêtés périodiques de bilans et de comptes d'exploitation.

Mais pour les assureurs les exigences publiques vont bien au-delà, notamment du fait de l'imposition d'un plan comptable particulier et des états comptables et statistiques complexes, à fournir aux autorités de contrôle.

III.2 : La nécessité d'aller au-delà des exigences légales dans le contrôle de gestion

Reste que la tenue d'une comptabilité et d'un système de contrôle de gestion, est d'abord une nécessité économique pour l'entreprise d'assurance elle-même. En effet ses dirigeants doivent pouvoir à tous moments en suivre la marche et le développement, vérifier si les actifs sont suffisants pour honorer leurs engagements et si les prix de vente des produits et services proposés au public sont bien toujours supérieurs aux coûts de revient.

La comparaison permanente entre les avoirs de l'entreprise, inscrits à l'actif du bilan, et ses engagements, inscrits au passif, est particulièrement nécessaire dans le cas d'une société d'assurance et cela pour deux raisons :

- la marge d'incertitude liée aux tarifs impose, le suivi de près des résultats techniques pour adapter les tarifs si nécessaires ;
- l'inversion du cycle de production et l'existence des branches à déroulement long, invite à relativiser sur l'importance des liquidités disponibles qui peuvent bien à terme cacher une insolvabilité.

Aussi dans un Groupe de sociétés, il est nécessaire de pousser au bout la logique du contrôle et produire des états comptables et des tableaux de bord qui permettent aux dirigeants de suivre de très près l'évolution de l'entreprise en cours d'exercice. Un système de Reporting journalier ou, hebdomadaire ou mensuel peut se justifier pour le chiffre d'affaire, les sinistres déclarés, la trésorerie disponible dans chaque filiale avant la consolidation pour l'ensemble du Groupe. De même un bilan trimestriel ou semestriel pour chaque filiale se justifiera dans ce contexte.

III.3 : L'élaboration des outils d'analyse adaptés à l'assurance

L'élaboration des outils d'analyse du contrôle de gestion dans une société d'assurance doit toujours tenir compte des caractéristiques de ce secteur d'activité. Cela devra conduire à l'utilisation des ratios d'analyse spécifiques à l'assurance. Il s'agit d'abord, des ratios d'analyse de l'activité commerciale, technique et financière propres aux sociétés d'assurances. Ensuite il s'agit des ratios de structure financière et d'analyse de résultats. Ces ratios permettent de suivre l'évolution dans le temps de l'entreprise, d'analyser les écarts par rapport aux objectifs et de comparer les résultats avec ceux des autres entreprises du marché.

Il s'agit enfin, des tableaux de bords, c'est-à-dire des documents statistiques et comptables qui permettront aux dirigeants de suivre l'évolution de la société. Ils doivent être conçus en fonction de la structure du portefeuille de chaque filiale et du Groupe, mais aussi des besoins d'informations des dirigeants et des problèmes d'actualité auxquels est confrontée l'entreprise.

La périodicité est encore fonction des besoins des utilisateurs mais pour les besoins de consolidation de l'information financière, une périodicité très rapprochée est recommandée, dans les Groupes. Par exemple, ceux relatifs au chiffre d'affaires peuvent être hebdomadaires ou mensuels. Les $\frac{S}{P}$ seront peut être trimestriels. Quant aux résultats par branches il conviendra de les préparer par trimestre ou par semestre.

III.3.1 : Les outils de contrôle de gestion

Dans le cadre du contrôle de gestion d'entreprise d'assurance, la prévision et la budgétisation sont les instruments de gestion par excellence de la Direction Générale. Elles fixent les grandes orientations de la politique générale de l'entreprise. Cette partie examinera, dans sa première sous-section la prévision puis dans sa deuxième sous section la budgétisation.

III.3.1.1: La prévision

La prévision, c'est-à-dire la phase de fixation des objectifs est essentielle. On peut même dire qu'elle est à partir de l'objectif encaissement, la phase où vont être établies toutes les autres prévisions et que vont être prises toutes les décisions à tous les niveaux. En assurance, l'objectif encaissement engage donc l'entreprise, en tant qu'outil de référence pour tous les choix stratégiques.

Pour établir l'objectif encaissement, on élabore en premier lieu des prévisions théoriques. On isole les grosses affaires qui ont un caractère exceptionnel et on travaille sur la masse restante.

A propos de la détermination de l'objectif encaissement, il apparaît opportun de faire une constatation concernant la connaissance de la fonction de la demande en assurance au niveau de la profession.

Force est de constater la rareté, sinon l'absence totale, d'études de l'évolution de la demande en assurance, tant du point de vue quantitatif que du point de vue qualitatif. Les prévisions théoriques font l'objet d'un rapport dans lequel on fait part des informations probables étudiées. Chaque Direction et /ou chaque inspection reçoit le rapport qui la concerne et établit des prévisions par an. Celles-ci peuvent être établies pour trois ans et être extrapolées ensuite pour les deux années restantes dans le cadre du plan quinquennal. Les prévisions sont revues annuellement par les Directions et /ou les inspections. Les Directions et les inspections mettent au point des programmes d'actions et fixent leurs objectifs propres. Ce qu'il y a à voir dans l'établissement des objectifs c'est qu'ils sont négociés entre le siège, les Directions et les inspections.

La négociation est un engagement, un pacte par lequel le Directeur et/ou l'inspecteur s'engagent à atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés en fonction des moyens d'actions qu'on leur attribue. Afin de rendre plus facile l'établissement des prévisions par rubrique ou par poste de dépense, chaque responsable possèdera un dossier « contrôle de gestion » où seront stockées toutes les informations dont il aura besoin. Ce dossier devra être mis à jour au fur et à mesure du déroulement des opérations, afin de permettre aux responsables ou au service « contrôle de gestion » de l'exploiter, d'établir des rapports, ou de faire le point sur une situation donnée.

Le service « contrôle de gestion » valorise la plupart des prévisions et principalement celles qui ont trait au frais d'exploitation. Il coordonne les travaux, fournit les informations, dégage les résultats prévisionnels et présente le projet du plan. Celui-ci est discuté par un séminaire de direction avant

d'être définitivement arrêté. Par la prévision, on peut déterminer l'allure que prendra le compte d'exploitation générale, un bilan d'exploitation générale et également faire un bilan prévisionnel à la fin du troisième trimestre.

A partir des prévisions des encaissements déterminées solidairement par la direction commerciale et les directions techniques, il sera possible d'estimer les réserves, les charges techniques et les commissions. Les prévisions des charges techniques sont élaborées en fonction des prévisions d'encaissements. La charge des sinistres est évaluée à un taux x des encaissements prévus. Ce taux est un rapport sinistre à prime acceptable ; c'est une contrainte. Au dessus de ce taux, il y aura une dégradation certaine des résultats. Les prévisions de la provision de sinistres à payer se font d'une façon différente selon qu'il s'agit de cas légers ou de cas graves. Pour les cas légers (Infirmités temporaires et frais médicaux) elles sont étudiées individuellement. Pour ces derniers, si le rapport charges/encaissements est supérieur au taux x , on revoit alors les dossiers importants. En général, lorsqu'on constate un dépassement du taux x , on entame les actions correctives. Pour chaque branche, les prévisions seront établies en fonction des augmentations tarifaires, en scindant statistiquement la prime pure et les chargements et enfin, en n'étudiant séparément la fréquence et le coût moyen des sinistres. La qualité des prévisions des charges techniques est étroitement liée à certaines conditions. D'une part, elles dépendent du nombre de contrats en porte feuille. Plus celui-ci est élevé, moins les fluctuations sont importantes. D'autre part, cela suppose que l'on ait une politique régulière d'évaluation des sinistres dans le temps. Il faut évaluer les sinistres de la façon la plus précise possible compte tenu de la loi des grands nombres et des phénomènes de compensation.

L'élaboration des prévisions des charges techniques (détermination de la fréquence des sinistres par le calcul des probabilités de réalisation et coût moyen des sinistres) peut être réalisée d'une façon relativement scientifique, en utilisant tous les outils statistiques dont on peut disposer dans ce domaine : d'une part, le calcul des probabilités et d'autre part, la théorie des sondages. Cela amène à la prise de décision dans les domaines suivants :

- définition des politiques d'acceptation des risques : nature, qualité et volume des risques ;
- définition des politiques de prix de vente : structure des tarifs et l'élaboration des tarifs ;
- définition des politiques de produits : contrats multirisques, nouveau contrats.

Cette prise de décision conduit sans doute à la budgétisation. C'est l'objet de la deuxième sous-section.

III .3.1.2 : La budgétisation

Dans le cadre du contrôle de gestion au sein d'une entreprise des assurances, la budgétisation, c'est-à-dire les prévisions chiffrées, qui fait partie du plan à court terme de la Direction Générale est un instrument de gestion par excellence de celle-ci. Il fixe les orientations de la politique générale de l'entreprise dans tous les domaines de la gestion et détermine les objectifs et les prévisions financières établis par celle-ci.

Toutes les prévisions sont entreprises à partir du mois d'Août de chaque année et doivent être élaborées à la première semaine de septembre. Durant le mois d'octobre, une première esquisse des différentes composantes du plan est établie. Durant le mois de novembre, le projet du plan est dressé dans les moindres détails, en tenant compte de toutes les modifications survenues après le dépôt de la première esquisse. C'est au cours du mois de décembre que le plan est définitivement arrêté par le séminaire de Direction. L'adoption du plan par la Direction engage totalement celle-ci, puisqu'elle le fait sien.

C'est après toutes ces étapes que le budget pourra être adopté. Le budget est un document prévisionnel préparé par la Direction Générale avec l'aide des services du contrôle de gestion et arrêté par le Conseil d'Administration ⁽¹⁾. Il fixe les objectifs que le conseil assigne à tous les collaborateurs de la société en terme de résultat net et donc de chiffre d'affaires, de la qualité de la souscription, de charge, et d'investissements. Le budget est généralement établi pour un an mais certains postes peuvent s'insérer dans des plans de développement ou des budgets d'investissements pluriannuels. Le budget est établi en tenant compte des comptes de résultat des exercices les plus récents et des enseignements qui en sont tirés par la Direction en vue d'améliorer les résultats futurs. C'est ainsi que les résultats du passé récent et les décisions de la Direction pourront lui faire souhaiter augmenter les tarifs dans telle ou telle branche ou rechercher de nouveaux clients, ou au contraire réduire ses opérations dans telle autre branche.

Le budget prévisionnel du chiffre d'affaire tiendra compte de ces décisions comme celles concernant l'évolution du réseau de distribution et d'éventuelles nouvelles implantations

géographiques. Le budget devra aussi refléter les décisions de la Direction Générale concernant l'évolution des frais généraux : réduction du ratio charge/cotisation s'il est supérieur à la moyenne du marché, ou au contraire les embauches pour accompagner le développement de la société dans les nouveaux secteurs d'activité.

Le budget comporte évidemment des zones d'incertitude : il est impossible de prévoir à l'avance le chiffre d'affaire exact qui sera réalisé dans chacune des branches dans laquelle la société opère. Il est encore plus difficile de prévoir le nombre et le coût total des sinistres qui surviendront dans l'année à venir puisque leur survenance est par essence aléatoire. Ces incertitudes ne doivent cependant pas décourager les dirigeants d'une société des assurances d'établir un budget détaillé à partir des tendances observées sur les comptes antérieurs et dans le marché. Les mesures de correction de ces tendances doivent être éventuellement prises pour accélérer le développement ou redresser des évolutions négatives.

Le budget doit servir de guide à l'action de tous les collaborateurs de la société et tout écart entre lui et le déroulement réel observé au cours d'un exercice, doit être détecté rapidement, analysé, expliqué et doit donner lieu, si nécessaire, à des mesures correctives appropriées. Par exemple, une dégradation de la sinistralité doit être corrigée sans tarder par des mesures tarifaires ou un changement des méthodes de souscription (sélection des clients, rédaction des contrats, réseaux de distribution etc.).

Il faudra bien entendu vérifier si l'écart constaté avec le budget est dû à un ou quelques sinistres de taille exceptionnelle ou à une augmentation soudaine de la fréquence ou du coût moyen des petits sinistres. Dans le premier cas, le coût pour l'entreprise devrait être largement allégé par la participation des réassureurs à ces gros sinistres, si bien que l'écart par rapport au budget devrait être moindre au net de réassurance qu'au brut. L'examen détaillé des comptes réels par rapport au budget doit normalement permettre de vérifier si le programme de réassurance est bien adapté aux besoins de la société et aux caractéristiques de son portefeuille.

Si en cours d'exercice des faits nouveaux interviennent tels qu'une modification de la législation ou un changement de stratégie de la Direction, le budget initial peut devenir irréaliste auquel cas des modifications nécessaires seront proposées au Conseil d'Administration qui pourra

adopter un budget révisé pour le reste de l'année. La budgétisation amène à l'élaboration des tableaux de bord puis à l'analyse de la rentabilité. C'est l'objet de la deuxième section.

III .3. 2 : Les tableaux de bord et l'analyse de la rentabilité à travers les écarts constatés

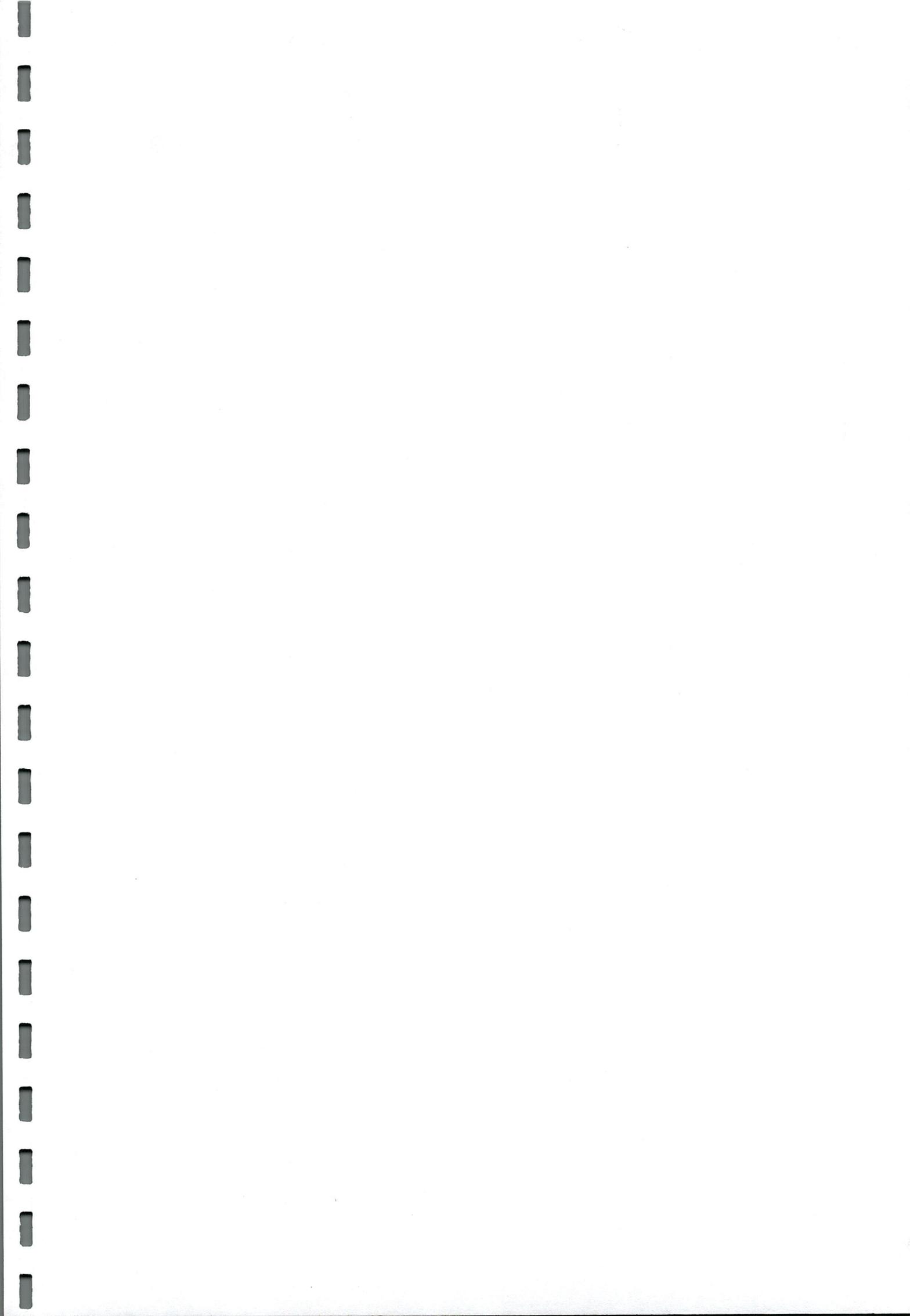
Cette section fera l'objet de deux sous-sections, la première sous-section traitera des tableaux de bord puis la deuxième sous-section traitera de l'analyse de la rentabilité.

III.3.2. 1 : Les tableaux de bord

Les dirigeants de toutes les sociétés, quel qu'en soit le domaine d'activité, doivent en suivre régulièrement la marche et donc se doter d'outils leur permettant de mesurer les principaux indicateurs économiques et financiers de leur entreprise. Cela est d'autant plus important pour les sociétés d'assurances que le prix de revient final des garanties vendues n'est connu qu'après l'acte de vente initial et que le bilan comporte des postes importants comptabilisés à partir d'estimations dont il faut suivre constamment la pertinence et qu'il faut corriger dès que nécessaire. Un assureur doit vérifier de façon pertinente si ses tarifs sont techniquement en adéquation avec le coût final des garanties vendues et si les provisions de sinistres sont correctement évaluées.

On donne le nom de tableaux de bord aux documents statistiques et comptables qui permettent aux dirigeants d'une société d'en suivre l'évolution. Le bilan annuel est le tableau de bord le plus complet, ainsi que ses annexes non publiées destinées aux autorités de contrôle. Mais l'intervalle d'un an entre la publication de deux bilans successifs est trop long. En outre les délais de la préparation du bilan annuel sont souvent importants (il paraît jusqu'à six mois après la fin de l'exercice) si bien qu'il ne permet pas de réagir aussi rapidement qu'il serait souhaitable aux enseignements que sa lecture peut donner.

Les dirigeants ont besoin de documents plus fréquents et plus élaborés. Chaque société d'assurances élabore son jeu de tableaux de bord en fonction des caractéristiques particulières de son marché, de son portefeuille, de son réseau de distribution, des problèmes d'actualité auxquels elle est confrontée. Les tableaux de bord sont donc d'une infinie variété. Ceux qui sont présentés dans les pages suivantes ne sont donc pas modèles mais des exemples de documents qui peuvent être utilisés pour suivre les opérations d'une entreprise d'assurances. Suivant les besoins



particuliers à chaque entreprise, d'autres tableaux de bord peuvent porter sur le rythme d'encaissement des arriérés de cotisation, sur l'encaissement des produits des placements, sur les résultats des apporteurs d'affaires, ou globalement de chaque mode de distribution sur les mouvements de la réassurance, etc.

La périodicité de chaque tableau est établie en fonction des besoins des utilisateurs. Si les tableaux qui indiquent les avoirs liquides en caisse et en banque sont généralement quotidiens, ceux relatifs au chiffre d'affaires peuvent être hebdomadaires ou mensuels. Les ratios de sinistres par rapport aux cotisations sont habituellement calculés par trimestre. Les résultats par branches peuvent être préparés par trimestre ou par semestre.

Les tableaux de bord sont préparés par le Service de Contrôle de Gestion mais ils doivent être commentés et analysés par les responsables opérationnels. Ce sont eux qui doivent percevoir les écarts, les expliquer et suggérer les correctifs éventuellement nécessaires. Les exemples de tableau de bord ci-joint sont essentiellement comptables et permettent d'analyser l'entreprise sous l'angle des résultats techniques et financiers. Comme pour les autres types d'entreprises, les sociétés d'assurance d'une certaine taille ont intérêt à faire établir d'autres séries de tableaux de bord permettant de mesurer la qualité des services rendus, le degré de satisfaction des clients, la motivation du personnel ou la notoriété de l'entreprise par exemple :

- temps moyen de réponse au courrier reçu ;
- temps moyen nécessaire entre l'entrée de la proposition et l'émission d'un contrat ;
- temps moyen nécessaire pour qu'un correspondant extérieur joigne son interlocuteur au téléphone ;
- temps moyen de règlement des sinistres ;
- temps nécessaire pour la mise à l'encaissement des chèques ;
- taux et causes d'absentéisme des salariés ;
- formation suivie par les salariés, etc.

Enfin de compte, toutes les dispositions du système de contrôle de gestion tant au plan central qu'au niveau de chaque filiale doivent tenir compte des spécificités de chaque entité d'une part et de l'autre du type d'information recherchée.

Conclusion générale

Lorsqu'on parle de dispositif de contrôle interne dans une société d'assurance de Groupe, on vise, l'ensemble des principes de contrôle interne reconnus par celle-ci, pour l'ensemble de ses processus d'activité. Ce principe de contrôle ne se confond pas avec l'éventuelle procédure qu'on peut vouloir lui associer. Car la procédure est un ensemble de consignes opérationnelles à respecter. Nous avons expliqué que ce dispositif ne saurait s'auto-générer spontanément comme dans les entreprises individuelles de droit commun ; Il est nécessaire que certaines tâches spécifiques soient effectuées pour qu'il existe. C'est pourquoi, nous avons recommandé la formalisation du contrôle interne. En effet en la matière la tradition orale n'a pas de place. Dans cette formalisation les objectifs doivent nécessairement être mesurables, les décisions traçables, les instructions communiquées, les responsabilités identifiées, les procédures matérialisées et actualisées.

Il reste acquis que les dirigeants de chaque entité du Groupe sont responsables de la conduite de leurs activités, dans le respect des principes (explicites ou implicites) de contrôle interne. Il convient donc d'être conscient du fait que cette mission qui s'ajoute à celle de rentabiliser l'avoir des actionnaires risque de passer en second lieu. Aussi, il est souhaitable qu'un mécanisme de supervision et d'évaluation du niveau de maîtrise que ces derniers ont de l'entreprise soit mise en place. C'est pourquoi nous avons suggéré la mise en place d'un service d'audit interne aussi bien au niveau des filiales qu'un Audit Groupe.

L'activité d'audit dans un Groupe doit opérer, dans les meilleures conditions de professionnalismes possibles. Il apparaît donc comme fondamental que cette activité d'audit interne soit structurée de façon idoine, d'où l'institution d'un Comité D'Audit Groupe et dans les filiales ainsi que d'une Direction d'Audit Groupe, pour soutenir l'activité des auditeurs internes.

Par ailleurs, dans l'organisation et la conduite des missions d'audit nous avons recommandé le recours aux Normes consacrées en la matière, ainsi qu'un système d'auto-évaluation à défaut de recourir à la certification, afin de crédibiliser le processus d'audit du Groupe vis-à-vis de l'extérieur. Le but avoué de tout ce montage est de parvenir à un audit qui apporte une réelle valeur ajoutée aux dirigeants du Groupe, des entités du Groupe et aux opérationnels. L'amélioration de la gestion au quotidien nous en sommes persuadé est à ce prix.

Dans l'optique justement d'améliorer la gestion quotidienne du Groupe et de ses entités, nous avons proposé la mise en place d'un contrôle de gestion, qui se devait d'être accepté et adapté. Il nous a paru primordial pour cela de veiller à réunir les moyens nécessaires à la mise en place d'un contrôle de gestion. Cela appelle que les principes fondamentaux et les conditions d'efficacité d'un tel système soient bien compris à tous les niveaux et surtout au plus haut niveau. De même il convient pour cela que les outils que l'on compte élaborer au niveau du Groupe et des filiales soient adaptés pour tenir compte des spécificités de l'assurance.

Ces outils et principes que nous avons longuement défini doivent être mis en œuvre et utilisés de telle façon qu'ils permettent aux gestionnaires de prendre les décisions appropriées aux problèmes que pose l'adaptation d'un Groupe d'assurances à l'évolution constante de l'environnement économique, juridique sur le plan supranational et aussi aux exigences des marchés financiers pour ceux des Groupes qui lorgnent sur le système boursier. Pour toutes ces raisons, il est responsable d'envisager l'amélioration d'une manière opportune et ponctuelle du système d'information du Groupe.

Au terme de notre réflexion, nous pouvons rappeler que la fonction contrôle apparaît en fin de compte, comme un ensemble de principes de management visant à protéger une entreprise contre les risques qui la menacent. En tant que tel elle, elle a pour but ultime de favoriser bien sûr l'atteinte des objectifs, mais ne peut évidemment pas en garantir la réalisation.

La Direction du Groupe et de chaque entité du Groupe, doit consentir à prendre les mesures susceptibles d'améliorer l'image des différentes modalités de la fonction contrôle au sein du Groupe. La valeur ajoutée que la fonction contrôle est susceptible d'apporter ne sera perceptible qu'autant que les recommandations faites sont suivies et érigées en normes auprès des opérationnels par les dirigeants.

La mise en place et surtout l'optimisation de la fonction contrôle est et devrait être en somme, l'œuvre de toutes les énergies de l'entreprise. La réussite et le coût du système que nous avons préconisé seront en grande partie fonction du degré de participation des cadres de l'entreprise dans son élaboration. L'efficacité de la fonction contrôle sera également accrue dans la mesure où l'auto-contrôle sera développé au maximum afin d'éviter les tensions éventuelles entre Contrôleurs et contrôlés. D'où la nécessité de faire participer, d'informer et de créer le dialogue

entre toutes les parties de l'entreprise, d'une part et de l'autre la nécessité de bien évaluer le coût du dispositif qui doit être moindre que celui des risques qu'il tend à contenir ou à éradiquer.

Annexes

Tableau N° 1 : Calendrier du contrôle de gestion

	Semaines	Nature des opérations
Août	4 ^e	Pré rapport du service « contrôle de gestion » à la Direction Générale
Septembre	1 ^{ère}	Rapport de la Direction Générale
	2 ^e	
	3 ^e	Elaboration par le service « contrôle de gestion » des informations probables
	4 ^e	
Octobre	1 ^{ère}	Elaboration des prévisions par les Directions et/ou inspections
	2 ^e	
	3 ^e	Négociation des objectifs
	4 ^e	Première esquisse du plan par grandes masses
	5 ^e	
Novembre	1 ^{ère}	Etablissement des budgets par les responsables
	2 ^e	Négociation des budgets
	3 ^e	Etablissement du projet du plan quinquennal, du plan à court terme et des budgets généraux de l'exercice à venir, et ceci dans les moindres détails.
	4 ^e	
Décembre	1 ^{ère}	Discussion et arrêt du plan par le séminaire de Direction
	2 ^e	
	3 ^e	

Source: Tableau tiré du livre *Contrôle de gestion dans une entreprise d'assurance et de réassurance* de Donat Nobilé, Ed. L'argus, (1976) P.139.

Tableau de bord n°2 : Etat comparatif du chiffre d'affaires par branches

Branches	A		B		C		Variation en pourcentage	
	Emissions du au année N-1	%	Emissions prévues au budget et pour la période du au Année N	%	Emissions du au année N	%	par rapport à N-1 C/A	Par rapport au budget C/B
Incendie risques de particuliers								
Incendie risques d'entreprises								
Pertes d'exploitation								
Vol								
Bris de machines								
Catastrophes naturelles								
Autres dommages aux biens								
Sous total 1								
Accidents corporels								
Santé								
Accidents du travail								
Sous total 2								
Responsabilité civile								
Automobile								
Dommages automobiles								
Sous total 3								
Responsabilité civile								
Construction								
Corps maritimes								
Corps fluviaux								
Corps de plaisance								
Facultés maritimes								
Facultés terrestres								
Facultés fluviales								
R.C. du transporteur								
Autres catégories transport								
Sous total 4								
Corps aériens								
Facultés aériennes								
Autres catégories aviation								
Sous total 5								
Assistance								
Protection juridique								
Autres catégories non vie								
Sous total 6								

Acceptation en réassurance								
Total du chiffre d'affaires de la période		100		100		100		

Tableau de bord N°3 : Sinistres déclarés depuis le 1^{er} janvier jusqu'au...

Branches	Sinistres déclarés depuis le 1 ^{er} janvier						Dont déclarés tardifs (survenus au cours d'un exercice antérieur)			
	Nombre		Montant		Coût moyen		Nombre		Montant	
	Anné e N-1	Anné e N	Anné e N-1	Anné e N	Anné e N-1	Anné e N	Anné e N-1	Anné e N	Anné e N-1	Anné e N
Incendie (particuliers)										
Incendie (entreprises)										
Vol										
Pertes d'exploitation										
Catastrophes naturelles										
Autres dommages aux biens										
Dommages aux biens.....										
Accidents corporels										
Santé										
Accidents du travail										
Accidents corporels.....										
R.C. auto										
Dommages auto										
Automobile.....										
Responsable civile.....										
Corps de navire										
Facultés										
Transports.....										
Aviation.....										
Assistance.....Pro										
tection juridique.....										
Autres branches.....										
Total										

Source : Jérôme YEATMAN (1988), Cours de contrôle de gestion dans une entreprise d'assurances et de réassurances, I.I.A. Yaoundé (Cameroun)

Tableau de bord n°4 : Frais de gestion
Période du 01 Janvier au 31 Décembre.

Charges par nature	A Frais exposés du au Année N-1	B Frais globaux budgétisés pour la période du au Année N	C Frais réels du au Année n+1	Pourcentage de variation	
				C/A	C/B
Salaires et appointements					
Charges sociales					
Autres frais de personnel					
Frais de personnel					
Loyers et charges locatives					
Entretiens et réparations					
Amortissement sur immeuble					
Amortissement sur matériel et équipements					
Fournitures de bureau					
Assurances de biens					
Locaux et équipements					
Transport et déplacements					
Entretien des véhicules					
Amortissement sur véhicules					
Assurances et autres charges sur véhicules					
Frais de transport					
Publicité					
Missions et réceptions					
Frais de poste et de communications					
Honoraires d'audit					
Autres honoraires et charges					
Abonnement et cotisations					
Fournisseurs divers					
Frais de contrôle					
Autres impôts et taxes					
Impôts et taxes					
Frais financiers (autres que placements)					
Charges diverses exceptionnelles					
Total des frais de gestion					

Source : Jérôme YEATMAN (1988), Cours de contrôle de gestion dans une entreprise d'assurances et de réassurances, I.I.A. Yaoundé (Cameroun)

Tableau de bord n° 5 : Trésorerie disponible

<u>A-CAISSE</u> Solde du jour J-1 <ul style="list-style-type: none">▪ paiements▪ + sommes reçues▪ + retraits de banques▪ - sommes remises en banque
<u>B-BANQUE N°1</u> <ul style="list-style-type: none">▪ - chèque émis▪ + chèques déposés▪ - transferts vers des comptes de tiers▪ + transferts en provenance de tiers▪ + espèces déposées▪ - espèces retirées▪ - frais prélevés par la banque Solde du jour J
Montant des dépôts à terme Banque n°1 Banque n°2 Banque n°3
Total

Source : Jérôme YEATMAN (1988), Cours de contrôle de gestion dans une entreprise d'assurances et de réassurances, I.I.A. Yaoundé (Cameroun)

Bibliographie et Webographie

BIBLIOGRAPHIE

- 1- Code CIMA Edition de 2007
- 2- Emmanuel NOUKELA, cours dispensé à l'IIA. « Audit interne dans l'entreprise d'assurance » Novembre 2007
- 3-DONAT NOBILE, « le contrôle de gestion d'une entreprise d'assurance et de réassurance » Edition L'ARGUS Paris 1976
- 4-Patrick GALAMBERT « Les nouveaux objectifs du contrôle de gestion » Les éditions d'organisation Paris 1991
- 5-Christian MARECHAL, « faire face à un audit » Edition NATAN, Paris 1993
- 6- Isabelle & Loïc de KERVILER « le contrôle de gestion à la portée de tous ! » Collection Audit-gestion –fiscalité 1^{ère} Edition Paris 1993
- 7- Lionel COLLINS & Gérard VALIN, AUDIT et CONTROLE INTERNE Edition DALLOZ Paris 1974
- 8- Josette NGUEBOU & François ANOUKAA, « Le droit des sociétés commerciales et des G.I.E HOADA ». Edition presse universitaire de l'Afrique centrale Yaoundé
- 9- MBA NZE Alain, mémoire de fin d'études « l'audit d'une compagnie d'assurance dans un Etat CIMA » Octobre 1996
- 10- Koffi Massé Elom ASSIGNON « le contrôle de gestion dans l'optimisation des résultats d'une société d'assurances - iard » Novembre 2004
- 11- Papa CISSE, mémoire de fin d'études « contrôle de gestion et audit dans les compagnies d'assurance » Novembre 1994
- 12- Abakar BOUTOU, mémoire de fin de formation « le redressement interne d'une entreprise d'assurance »
- 13- Jean- Paul LOUISOT, « La gestion des risques dans les organisations applicable aux entreprises, aux collectivités territoriales et aux établissements de santé »
- 14- BRUNETAU, « gestion des ressources humaines et communication » Collection Apprendre
- 15-Hellriegel, Slocom, Woodman, « Management des organisations », Edition De Boeck Université Paris 2004
- 16- Jérôme YEATHMAN, « manuel international de l'assurance » Edition L'ARGUS Paris
- 17- Benoit Piget, « audit et contrôle interne » Edition E MS Management et société
- 18- Adolphe OUEDRAOGO intervention lors du congrès de la FANAF, « faiblesses actuelles des compagnies d'assurances et moyens susceptibles d'être mobilisés pour leur consolidation pérenne ».
- 19- Faye Mamadou « la supervision des opérations de réassurances » séminaire CNUCED-O.A. A (Tunis 14-18 Juin 1999)

WEBOGRAPHIE

- 1- Oboulo.com, « forces faiblesses auditeur interne rapport missions auditeur externe » (06 juin2006)
- 2- Eur-export.com, « filiale commerciale » (08-07-2008)
- 3- Inforeg.com, « l'utilisation d'une holding dans la reprise d'entreprise » (11-07-2008)
- 4- Journal officiel (n° 2006-287 du 13mars2006) « mise en place d'un contrôle interne pour les sociétés et les groupes d'assurance »
- 5- Ifaci.com, n°179 avril2006 (journal en ligne)
- 6- Legifrance.gouv.fr « rapport de l'acam sur la gouvernance des organismes d'assurances »
- 7- Riskassur-hebdo.com par Christophe EBERLE « contrôle interne, l'exemple de la société générale peut servir aux assureurs » (13juin2008)
- 8- Axa.com « les comités spécialisés » (25juin2008)
- 9- économie et finances n°5 avril 2007 « le contrôle interne : une opportunité »
- 10- theilia.org « les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne : les raisons de leur importance »
- 11- edf.com « le contrôle interne du groupe EDF »document de reference2007 Annexe349
- 12- ifaci.com, n°98 decembre2005 (journal en ligne)
- 13- gazdefrance.com « les comités du conseil d'administration » (24juin2008)
- 14- ifac.org « le comité d'audit transnational »24juin2008
- 15- pratiquedescomptes.lesechos.fr « comite d'audit » (25juin2008)
- 16- ifaci.com, n°38 « étude comparatives des pratiques de l'audit interne »(mars2005)
- 17- wikipedia.org « enjeux et mutation du contrôle de gestion »
- 18- controle-de-gestion.com, « le contrôle de gestion et le pilotage de l'entreprise » (25juin2008)
- 19- tribune de l'assurance, n° 91 « conglomérats et groupes d'assurance sous surveillance » (journal en ligne) juin2005
- 20- ugm.com : les ordonnances du 29 AOUT 2001
- 21- peie.ft : expertise PMI-PME les cinq étapes
- 22- alternatives-economiques.fr : sgm(5 aout 2008)