

Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances



Institut International des Assurances (IIA)

BP.1575-Tél:(237) 220.71.52-Fax (237) 220.71.51

YAOUNDE/CAMEROUN



Mémoire de fin d'études
Présenté pour l'obtention du
Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées en Assurances
DESS-A

THEME:

**Situation et perspectives de mise en
œuvre d'un système de contrôle interne
dans une entreprise d'assurances:
cas de la SONAR/IARD**

Présenté par :
Zakaye DJIBO

Sous la direction de :
Monsieur Justice
Koumbou KAMBOU
Chef du service contrôle interne.

17^{ème} promotion 2004—2006

Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances



Institut International des Assurances (IIA)

BP.1575-Tél:(237) 220.71.52-Fax (237) 220.71.51
YAOUNDE/CAMEROUN



Mémoire de fin d'études
Présenté pour l'obtention du
Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées en Assurances
DESS-A

THEME:

**Situation et perspectives de mise en
œuvre d'un système de contrôle interne
dans une entreprise d'assurances:
cas de la SONAR/IARD**

Présenté par :
Zakaye DJIBO

Sous la direction de :
Monsieur Justice
Koumbou KAMBOU
Chef du service contrôle interne.

17^{ème} promotion 2004—2006

Je dédie ce travail à mon père, à ma mère et à mon oncle

REMERCIEMENTS

Je remercie « ALLAH » de m'avoir donné les possibilités d'effectuer cette formation et ce mémoire.

Mes remerciements :

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

A la direction des assurances du Burkina Faso ;

A Monsieur André BAYALA, Directeur Général de la SONAR ;

A Monsieur Félix ILBOUDO, le Directeur Général Adjoint de la SONAR ;

A Monsieur Jean François KAMBOU, directeur du département contrôle de gestion ;

A mon directeur de mémoire, Monsieur Justice Koumbou KAMBOU ;

A l'ensemble du personnel de la SONAR pour leur collaboration et leur sympathie ;

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

ABREVIATIONS

- APSAB : Association Professionnelle des Sociétés d'Assurances du Burkina.
- CIMA : Conférence Internationale des Marchés d'Assurances
- COSO : Committee Of Sponsoring Organizations
- IARD : Incendie Accident Risques Divers
- IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI)
- SONAR : Société Nationale d'Assurances et de Réassurances
- ISO : Organisation Internationale de Normalisation

INTRODUCTION

« L'avenir (.....) n'est jamais que du présent à mettre en ordre (....) tu n'as pas à le prévoir, mais à le permettre »¹ disait Antoine de Saint-Exupéry.

Ceci étant, au cours des dernières années, l'augmentation de risques dans l'économie et la fréquence de défaillances d'entreprises ont mis en évidence la nécessité de disposer d'outils de pilotage et de contrôle de plus en plus efficaces.

La conduite des affaires impose désormais une véritable culture de contrôle diffusée aussi bien dans les fonctions administratives qu'opérationnelles de l'entreprise².

La solvabilité, essentielle à toute entreprise, est particulièrement cruciale dans l'industrie de couverture des risques des autres agents économiques qu'est l'assurance. C'est pourquoi, elle est réglementée et surveillée à plusieurs niveaux.

Mais le marché d'assurance de la zone CIMA, en particulier, celui du Burkina Faso est caractérisé par un environnement en constant changement et par le problème des arriérés de primes qui constitue une entrave à la solvabilité de ces entreprises.

Face à cette situation, chaque société a dû rechercher diverses formes de protection souvent plus variées qui ont évolué longtemps sans plan systématique et l'outil le plus utilisé semble être le contrôle de gestion.

Par ailleurs, le contrôle de gestion s'attardant à des mécanismes conventionnels tels que le système d'approbation de budgets, d'analyse des écarts et de rémunération sans mettre d'emphase sur d'autres contrôles organisationnels peut présenter des limites. Le contrôle des sociétés d'assurances doit donc évoluer s'il veut accompagner leur développement ou leur pérennité.

La SONAR/IARD, leader sur le marché d'assurances au Burkina Faso avec un chiffre d'affaires représentant 35,94% du marché en 2005, se caractérise par sa taille et une multiplicité des agences et bureaux directs est exposée sans doute de plus en plus à la maîtrise de ses activités.

Or la préoccupation constante des dirigeants d'entreprises est de mieux maîtriser les activités. Ainsi, compte tenu de l'activité, de l'organisation, et des modes de fonctionnement de la SONAR/IARD, il a paru nécessaire à la Direction Générale de mettre en place un système de contrôle interne.

¹ Repris par Philippe Christelle président de l'IFACI dans la revue française de l'audit interne n°178-avril 2006 page 3.

² La nouvelle pratique du contrôle interne, Coopers et Lybrand, page 9.

Mais qu'est-ce qu'alors un système de contrôle interne malgré l'existence de contrôles externes ?

Il existe plusieurs définitions du contrôle interne qui ont évolué avec le temps. Selon les experts comptables de France, en congrès en 1977 « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information d'une part, et d'autre part l'application des instructions de la direction, et de favoriser l'amélioration des performances. »³

Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci.

Selon le rapport du COSO⁴ « le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entreprise, pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des trois objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations,
- la fiabilité des opérations financières,
- la conformité aux lois et règlements ».

Au-delà des concepts, l'enjeu véritable du contrôle interne est la maîtrise des activités.

Ce pourrait être d'ailleurs la traduction littérale du terme anglais « internal control ».

Ainsi il conviendrait de se poser les questions suivantes :

- quelles sont les raisons qui expliquent la mise en place du contrôle interne au sein d'une entreprise d'assurances en particulier la SONAR/IARD?
- quelles sont les perspectives du contrôle interne par rapport à la solvabilité et la rentabilité des sociétés d'assurances ?

L'objectif général de la présente étude s'insère dans la problématique du contrôle à tous les niveaux du processus de gestion que ce soit sur le plan stratégique ou opérationnel. Il s'agira :

- de justifier la nécessité de la mise en place du contrôle interne à la SONAR/IARD.
- d'analyser et de faire des suggestions allant dans le sens de l'amélioration de la solvabilité et la rentabilité des sociétés d'assurances.

³Wikipédia l'encyclopédie libre http://fr.wikipedia.org/wiki/Audit_comptable_et_financier, mars 2006.

⁴ Committee Of Sponsoring Organizations de la commission Treadway est un groupe de réflexion constitué aux Etats-Unis en 1985. Ce groupe a développé un référentiel méthodologique d'analyse du contrôle interne, dénommé le « COSO » qui a été édité en France en 1992 sous le titre « La pratique du contrôle interne ».

Le contrôle interne ainsi mis en place permet de détecter en temps voulu tout dérapage par rapport aux objectifs de rentabilité visés par l'entreprise et de limiter les aléas. Les systèmes de contrôle interne permettent de :

- promouvoir l'efficacité
- protéger les actifs
- garantir la fiabilité des états financiers et la conformité aux lois et règlements en vigueur.

En somme, le contrôle interne permet la fiabilité des opérations, la réduction des coûts évitables, la transparence vis-à-vis des investisseurs.

Pour mener à bien notre étude, l'analyse méthodologique combinera l'analyse documentaire et l'analyse statistique en plus des observations et entretiens avec les différents acteurs.

L'étude sera abordée en deux parties :

La 1^{ère} partie sera consacrée à l'explication de la nécessité de la mise en œuvre du contrôle interne ;

La 2^{ème} partie exposera la situation de mise en œuvre du contrôle interne de la SONAR/IARD et les perspectives d'impact sur la solvabilité et la rentabilité des sociétés d'assurances.

1^{ère} PARTIE :

**LA NECESSITE DE MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE
CONTROLE INTERNE A LA SONAR/IARD**

La création d'une entreprise ne nécessite pas à priori la mise en place d'une entité chargée du contrôle interne.

Tous les acteurs de l'entreprise sont de facto chargés du contrôle des activités dont ils ont la responsabilité.

Mais avec l'évolution, le besoin de création d'une entité chargée du contrôle interne est nécessaire pour une maîtrise des activités inhérentes à l'entreprise.

Ainsi, nous tenterons de montrer cette nécessité du contrôle interne à travers un exposé de quelques facteurs explicatifs (**CHAPITRE I**), et sa complémentarité avec le contrôle de gestion (**CHAPITRE II**) qui, le plus souvent, existe déjà dans la plupart des compagnies d'assurances de la zone CIMA.

CHAPITRE I : LES FACTEURS EXPLICATIFS DE LA MISE EN ŒUVRE DU

CONTROLE INTERNE

A partir des objectifs de l'entreprise, divers facteurs peuvent justifier la mise en oeuvre du contrôle interne. Ces facteurs peuvent être regroupés en deux catégories : les facteurs externes et internes.

Section 1 : Les facteurs externes.

L'environnement dans lequel évolue l'entreprise présente des opportunités et des menaces que les dirigeants doivent identifier afin d'augmenter les gains ou de sauvegarder l'outil de production d'un manque à gagner ; ils doivent essayer de s'adapter à tout moment pour garantir l'atteinte des objectifs qui leur sont assignés.

Cette adaptation nécessite l'identification des facteurs externes qui peuvent influencer la rentabilité ou la solvabilité de leur structure.

Sans être exhaustif, nous pouvons citer au titre de ces facteurs la concurrence, les contraintes légales et réglementaires et le marché financier.

Paragraphe 1 : La concurrence

Est considérée comme concurrence, l'ensemble des entreprises publiques ou privées fournissant des biens ou services susceptibles de remplir les mêmes fonctions que celles de l'entreprise considérée.

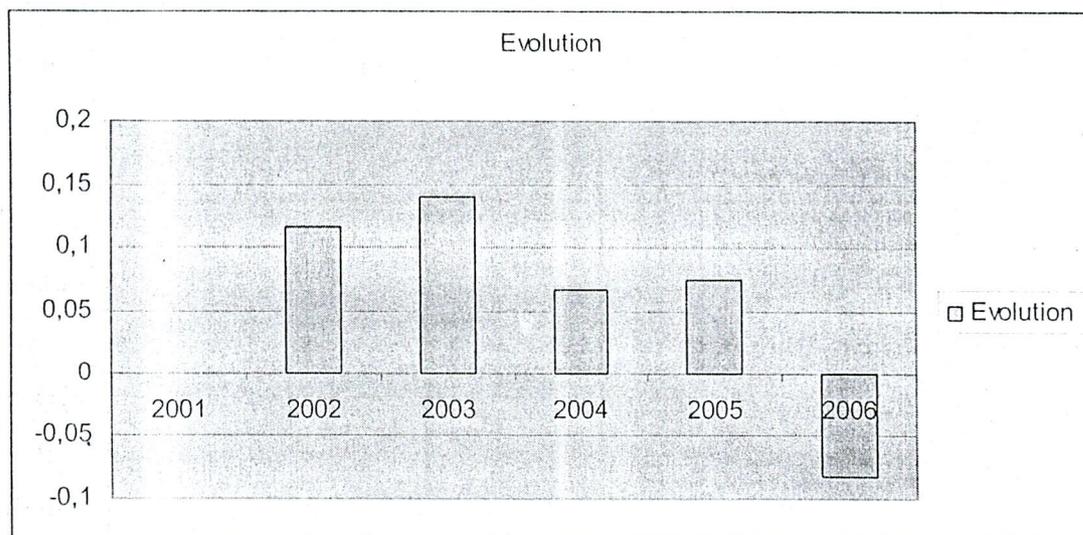
D'après cette définition, le marché d'assurance au Burkina Faso peut être qualifié de concurrentiel du fait de l'existence de six (6) sociétés pour un chiffre d'affaires global de 16 389 548 816 Fcfa.

Tableau :1 L'évolution du chiffre d'affaires (IARD) du marché burkinabé sur 5 ans en milliards de francs CFA.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Montant	10250466389	11446226069	13053282362	13933872102	14977753227	16475528550
Nombre de sociétés	5	5	5	5	5	6
Chiffre d'affaires moyen	2050093278	2289245214	2610656472	2786774420	2995550645	2745921425
Evolution		11,67%	14,04%	6,75%	7,49%	-8,33%

Source APSAB

Graphique : Evolution du chiffre d'affaires moyen par société (IARD)



Le chiffre d'affaires de l'année 2006 est estimé à partir du taux moyen d'évolution du chiffre d'affaires des cinq (5) dernières années.

A la lumière du tableau et du graphique, on constate que la variation du chiffre d'affaires moyen par société et par année a diminué pour l'année 2006 en passant de 7,49% en 2005 à -8,33%.

Cela se traduit par une hausse du nombre de compagnies d'assurances renforçant ainsi la concurrence sur le marché burkinabé (ceteris paribus).

Ainsi, la rentabilité et la pérennité de toute entreprise évoluant dans cet environnement dépendront de sa compétitivité.

Or, plus une entreprise maîtrise ses charges plus sa chance d'être compétitive est élevée. Cette maîtrise des charges est encore plus une nécessité pour une entreprise d'assurances du fait de la particularité de l'activité.

Pour cela l'entreprise d'assurances doit :

- fonctionner avec le minimum de frais généraux ;
- veiller à une bonne sélection des risques pour assainir son portefeuille ;
- éviter les pertes et les gaspillages liés au manque d'organisation et de surveillance.

Une culture de contrôle diffusée dans les maillons de l'entreprise permettra une fiabilité des opérations, une réduction des coûts évitables et donc une prise en compte réelle des risques émanant de cet environnement concurrentiel.

A cet effet, le contrôle interne peut aider l'entreprise d'assurances en particulier la SONAR/IARD à réduire les effets néfastes de cette concurrence qui prévaut sur le marché burkinabé.

Paragraphe 2 : Les contraintes légales ou réglementaires.

Du fait de son impact social et économique, l'activité d'assurance est réglementée par les autorités étatiques ou régionales. Cette réglementation porte entre autres sur l'évaluation des engagements, sur l'élaboration des produits, sur les différents tarifs ou même sur la gestion en générale d'une entreprise d'assurances.

Ainsi, toute modification de cette réglementation risque d'avoir un impact soit sur la rentabilité, soit sur la solvabilité de l'entreprise qui est appréciée selon les critères fixés par les autorités. L'entreprise se doit de s'y conformer à tout moment et souvent sous peine de sanction (Article 333 du code CIMA) pouvant entraîner d'énormes pertes ou la liquidation.

A cet effet, les dirigeants se doivent d'adopter une démarche préventive consistant à se mettre à jour de toute nouvelle réglementation et à veiller à ce que toutes les entités de l'entreprise concourent au respect par celle-ci des normes et critères imposés par les autorités de tutelles.

Cette exigence nécessite la prise de mesures, mais aussi et surtout un contrôle de leur application effective par tous les employés de l'entreprise. Et pour cela, l'un des outils de gouvernance dont dispose les dirigeants, le contrôle interne, peut leur permettre d'une part

d'identifier tout risque pouvant entraîner le non respect des règles .D'autre part de s'assurer de la fiabilité des informations nécessaires qui leur sont fournies pour une bonne appréciation du respect de la réglementation par leurs différents collaborateurs.

Paragraphe 3 : Le marché financier

Comme tout investissement, les placements effectués par les entreprises d'assurances, doivent être suivis de manière régulière afin de s'assurer de leur rentabilité et par conséquent de la capacité à pouvoir honorer leurs engagements à tout moment.

Cette activité d'investisseur expose l'entreprise d'assurances aux risques liés au placement et à la gestion financière.

Ces risques peuvent être dus à une variation inattendue du taux d'intérêt ou du taux de change par exemple ou même à une mauvaise appréciation de la rentabilité de tel ou tel placement.

Le suivi régulier des critères de rentabilité, de liquidité et de sécurité des placements s'avère plus que nécessaire.

Il y a lieu de préciser, que le contrôle interne ne joue pas le rôle des services financiers chargés de l'activité d'investissement mais veille à la conformité des actes réalisés avec les instructions de la direction générale et aussi et surtout avec les engagements de l'entreprise conformément à la réglementation.

D'après ces facteurs, on peut constater que la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise dépend en partie de son environnement qu'il faudra apprécier à tout moment afin de permettre, à défaut d'agir sur les facteurs externes, l'adaptation de l'entreprise aux conditions imposées par son environnement en jouant sur les facteurs internes

Section 2 : Les facteurs internes.

Par facteur interne, on entend l'ensemble des facteurs sur lesquels le manager peut directement agir pour atteindre son objectif.

Ils sont multiples et certains sont inhérents aux entreprises d'assurances de la zone CIMA.

Paragraphe 1 : La nature de l'activité d'assurance.

Le secteur des assurances est caractérisé par ce qu'il est convenu d'appeler l'inversion du cycle de production avec ses conséquences multiples.

En effet, contrairement aux entreprises classiques, le prix de revient n'est pas connu au moment où est fixé le prix de vente d'un produit d'assurance. Cette situation confère aux entreprises deux activités essentielles.

D'une part, elle doit vendre les produits d'assurance et gérer les sinistres (activités techniques) et d'autre part gérer une activité financière résultant de sa gestion technique (activité financière).

D'où la nécessité de mettre l'accent ou d'étudier l'incertitude au niveau du prix de vente, au niveau de la suffisance des provisions, et au niveau de la rentabilité, liquidité et sécurité des placements.

Et tous ces facteurs nécessitent la mise en place d'un système de contrôle pour :

- la fixation des prix de vente compte tenu de la tendance ;
- l'application effective du tarif à tous les niveaux ;
- la correcte évaluation des engagements ;
- et enfin pour la mise en place d'une politique de placement adéquate.

Paragraphe 2 : La taille de l'entreprise d'assurances.

Les tailles des entreprises d'assurances sont variables et se mesurent en terme du chiffre d'affaires ou d'effectifs. Le chiffre d'affaires de la SONAR/IARD s'élève à 5 383 665 283 Fcfa soit 35,94% du marché en 2005, ce qui explique son premier rang sur le marché burkinabé des assurances. Sur le plan de l'effectif, la SONAR/IARD emploie 97 personnes. D'après ces deux critères de classement, la SONAR/IARD occupe la première place sur le plan de la taille.

Les difficultés de supervision augmentent avec la taille de l'entreprise. Plus cette taille est importante plus les dirigeants s'orientent souvent vers la délégation de leurs pouvoirs ce qui nécessite un contrôle quant à l'application des instructions de la direction générale. Par exemple l'encaissement des primes par un agent général ou le paiement de sinistres par une autre partie de l'entreprise autre que la direction générale.

Indépendamment de la taille, la décentralisation géographique est aussi un facteur de mise en œuvre de contrôle interne.

Paragraphe 3 : La décentralisation géographique : multiplication des réseaux de distribution

L'environnement concurrentiel des compagnies d'assurances les amène à développer une politique de proximité. Ainsi, pour satisfaire davantage sa clientèle, la SONAR-IARD dispose d'un réseau de distribution composé de bureaux directs et d'agences répartis sur le territoire burkinabé⁵.

⁵ Voir Annexes page 2 .

Le siège réunissant certaines directions centrales telle que les directions financières, de sinistres et contentieux, informatique ont parfois des difficultés pour saisir une information du fait de l'éloignement géographique.

En plus, la naissance de nouveaux risques nécessitant l'intervention de l'assureur peut ne concerner qu'une catégorie de la population assurable. D'où la nécessité de la diversification des réseaux de distribution afin de pallier aux difficultés dues à l'éloignement d'une part et d'autre part s'approcher de nouveaux prospects.

Ces réseaux ont pour activités principales la production et la multiplication des produits d'assurances, parfois le traitement des dossiers sinistres s'agissant des bureaux directs dans certaines compagnies. Cela entraîne des difficultés de saisies des informations provenant des unités décentralisées.

Cependant la décentralisation de ces activités pose le problème de leur coordination. Ceci étant dû à l'absence de manuels de procédure clairs et compréhensibles chez les intermédiaires.

Un contrôle interne adapté pourrait éviter aux compagnies de tels désagréments en permettant par exemple, un meilleur suivi de l'activité en conformité avec un manuel de procédure bien élaborer.

Paragraphe 4 :L'importance des arriérés de primes

L'arriéré de primes peut être considéré comme étant un facteur qui contribue à augmenter les engagements de l'assureur sans contrepartie nécessaire pour y faire face.

Le tableau ci-dessous donne l'évolution des arriérés de primes sur les émissions nettes d'annulation de la SONAR/IARD.

Tableau 2 : Evolution des arriérés de primes sur les émissions en milliards de francs CFA de la SONAR/IARD sur les deux dernières années (2004 et 2005).

	2 004	2 005
Compte créances sur agents et assurés	4 804 272 469	4 725 663 830
Primes nettes d'annulation	5 214 951 233	5 383 665 283
proportions	92,12%	87,78%

Source APSAB.

A la lumière du tableau ci-dessus on constate que sur ces deux années 2004 et 2005, plus de 3/4 des primes nettes émises se retrouve en arriérées même si on observe une baisse légère en 2005.

Cette augmentation du niveau des arriérées peut se traduire soit par un relâchement du recouvrement de ces arriérées, soit par l'existence d'un problème économique général réduisant la solvabilité des clients.

Cela implique que la SONAR doit :

- revoir et mettre en place les procédures de recouvrement et veiller à leur respect ;
- identifier les causes de non solvabilité des clients ;
- mettre en place une politique de souscription adéquate avec l'aide du service de production.

A cet effet la mise en place d'un contrôle interne formalisé peut aider la SONAR à réduire le niveau élevé de ses arriérés de primes.

Paragraphe 5 :L'outil technologique.

De nombreux systèmes d'information basés sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), répondent à plusieurs problèmes rencontrés par les entreprises.

Ces technologies touchent de plus en plus les entreprises à travers le monde.

Cette évolution spectaculaire de l'informatique à tous les niveaux et sa pénétration dans tous les domaines de l'entreprise permet une mise à jour et un partage des données en temps réel, une intégration des systèmes d'information financiers et opérationnels et surtout des échanges économiques interactifs de l'entreprise d'assurances avec ses clients.

Mais l'introduction progressive des systèmes informatiques et des technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise d'assurances engendre une dématérialisation totale (zéro papier) des transactions. Cette dématérialisation provoque une absence de preuve tangible (par exemple l'interconnexion des bureaux directs de la SONAR au siège permet la saisie des états de production et des sinistres à temps.) Mais le développement des systèmes informatiques affecte le niveau de sécurité des systèmes en les rendant plus vulnérables et cause de nouveaux risques pour l'entreprise.

La multitude de risques (physiques, informatiques, légaux et fiscaux) oblige les entreprises à devenir plus conscientes de la gravité de la situation.

Pour faire face à ces risques, les entreprises doivent se baser sur des standards et modèles de sécurité spécifique.

Une mission du contrôle interne orientée sur l'outil technologique peut aider l'entreprise à minimiser les risques émanant de l'introduction de cet outil.

La rentabilité et la solvabilité d'une entreprise d'assurances dépendent aussi bien de facteurs externes comme internes.

L'existence de ce lien, explique l'utilisation de divers outils comme le contrôle de gestion pour suivre l'activité de la SONAR. La mise en place d'un système de contrôle interne peut paraître superflue pour certains du fait de la confusion souvent faite entre contrôle de gestion et contrôle interne. D'où la nécessité de mettre en exergue la particularité du contrôle interne afin de mieux comprendre l'intérêt qu'a, la SONAR de procéder à sa mise en place.

CHAPITRE II : LE CONTROLE INTERNE ET SA PARTICULARITE PAR RAPPORT AU CONTROLE DE GESTION

Au cours de l'évolution de l'entreprise, le manager peut être amené à utiliser plusieurs outils de contrôle pour atteindre ses objectifs .Au nombre de ces outils on peut citer l'audit interne, l'audit externe, le contrôle de gestion.

Selon leurs champs d'action ou leurs objectifs, la coexistence de ces outils de contrôle au sein d'une entreprise trouve sa justification dans la complémentarité.

Souvent confondu avec le contrôle de gestion, le contrôle interne présente des particularités qui seront développées dans ce chapitre.

Section 1 : Le contrôle de gestion.

Pratiqué dans la plupart des compagnies d'assurances de la zone CIMA, nous tenterons de faire une présentation de cet outil de gouvernance d'entreprises à travers un exposé de ses caractéristiques tout en mettant en exergue la nécessité d'un contrôle interne.

Paragraphe 1 : Définition

« Le contrôle de gestion est une fonction qui, par l'exploitation du système d'information, vise à contrôler, mesurer et analyser l'activité d'une organisation (entreprise à but lucratif ou association). Cette fonction doit apporter des éléments décisifs au management quant à l'atteinte des objectifs (opérationnels et/ou stratégiques) »⁶.

La comparaison permanente entre les avoirs inscrits à l'actif et ses engagements inscrits au passif, est particulièrement nécessaire dans le cas de l'entreprise d'assurances.

Paragraphe 2 : Les objectifs de contrôle de gestion

Les objectifs du contrôle de gestion peuvent se résumer en trois grands points :

- Concevoir le circuit d'information pour faciliter sa circulation ;
- Vérifier si les objectifs fixés sont atteints ;

⁶M. Bollecker. Les contrôleurs de gestion : L'histoire et les conditions d'exercice de la profession. Editions L'Harmattan, 2004 [http:// fr.wikipedia.org/wiki/contrôle de gestion](http://fr.wikipedia.org/wiki/contrôle_de_gestion).

- Synthétiser l'ensemble des résultats permettant à la Direction Générale d'avoir une vue globale de la situation.

Ainsi pour atteindre ces objectifs, plusieurs outils sont utilisés tout en tenant compte du particularisme de l'entreprise d'assurances et de sa taille.

Paragraphe 3 : Les outils de contrôle de gestion.

Divers outils peuvent être utilisés par le contrôle de gestion, ceux cités ci-dessous sont couramment utilisés par les entreprises d'assurances.

I- Les ratios d'analyse d'une entreprise d'assurances.

Les ratios comparent, sous forme d'un coefficient, deux comptes ou groupes de comptes tirés du Bilan et ou du Compte de résultat. Ils permettent ainsi de mesurer la santé financière d'une entreprise et de la comparer d'une année sur l'autre ou avec celles d'autres entreprises du marché.

Au niveau de chaque activité, il convient de donner quelques exemples pratiques de ratios utilisés. Ces ratios sont arbitrairement choisis.

❖ activité commerciale

Taux d'expansion du chiffre d'affaires :

Cotisations émises N /Cotisations N-1, avec N désignant l'année en cours.

❖ activité financière:

Capitaux propres /provisions techniques : en moyenne ce ratio ne doit pas être inférieur à un seuil d'alerte situé entre 10% et 11%⁷

❖ ratios de gestion:

Commissions/primes émises : ce ratio permet d'évaluer la charge de commission et est calculé par branche.

Résultat technique/Primes émises : ce ratio permet d'apprécier l'importance du résultat technique par rapport aux primes émises.

⁷ YIBEDECK ZACHARIE cours de gestion financière des sociétés d'assurances IIA 2006

❖ ratio de réassurance :

Primes cédées/primes émises : il permet d'apprécier l'importance de la réassurance .il est généralement très élevé pour les entreprises de petites tailles ou de création récente.

II- Les tableaux de bord

Le tableau de bord peut se définir comme un document statistique ou comptable qui permet de mesurer et de suivre les principaux indicateurs économiques, financiers et techniques de l'entreprise.

Le bilan annuel et ses annexes constituent le tableau de bord le plus complet. Mais l'intervalle d'un an entre la préparation de deux bilans successifs est long. En plus le délai de préparation intervient généralement six (6) mois après. Ce qui ne permet pas de réagir à temps opportun.

Toutefois les tableaux de bords sont préparés ou élaborés par le service de contrôle de gestion, mais ils doivent être commentés et interprétés par les opérationnels car ce sont eux qui doivent percevoir les écarts, les expliquer et suggérer les correctifs éventuellement nécessaires.

III- La comptabilité analytique

Elle a pour but de déterminer les résultats analytiques par branche d'assurance s'agissant notamment de la répartition des frais généraux et produits financiers à l'état C1.

La répartition des frais généraux se faisait sur la base du chiffre d'affaires ce qui est erronée car un (1) seul contrat d'un montant de cent millions de francs (100 000 000f) peut coûter cinq (5) fois plus en frais généraux que cent (100) contrats d'un montant global de vingt millions de francs (20 000 000 f). Il faut donc rechercher des normes hiérarchisées dans toutes les branches car tous les risques ne sont pas égaux dans leur traitement et leur gestion.

Les produits financiers dépendent des placements qui représentent les provisions techniques constituées. Donc leur répartition peut se faire sur la base des provisions techniques. En somme, cet outil permet de cibler avec précision les pôles de rentabilité selon l'activité, le centre de profit, le client etc....

Bien qu'elle ne soit soumise à aucune forme légale contrairement à la comptabilité générale, elle constitue une pièce maîtresse du contrôle de gestion.

IV- Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire est le rapprochement entre les prévisions du budget et les réalisations fournies par la comptabilité. Une fois la période écoulée, les prévisions sont comparées aux réalisations afin d'analyser les écarts et de prendre les mesures nécessaires. On pourra ainsi rechercher les causes et les responsabilités, remettre en cause les prévisions si nécessaire et déterminer les actions correctives à apporter pour les périodes suivantes afin de maintenir l'entreprise à un niveau de rentabilité souhaitable.

Paragraphe 4 : Les limites du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion ainsi présenté de façon générale dans une entreprise d'assurances à travers sa définition et les outils couramment utilisés, admet des limites qui peuvent être complétées par un contrôle interne efficace.

En effet, les outils de contrôle de gestion s'appuient sur des données quantifiables pour faire des analyses et de ce fait ne prennent pas en compte les éléments non quantifiables, par exemple la qualité du service.

Ensuite par rapport à la mise en place et au suivi des procédures, le contrôle de gestion n'intervient pas car moins opérationnel.

Aussi, on constate que les outils de contrôle de gestion utilisent diverses sources d'informations comme les informations comptables ou statistiques en provenance des autres services. Par exemple, le contrôle de gestion utilise les renseignements fournis par le service sinistre mais ne vérifie pas la fiabilité de ses informations, car ce n'est pas de son ressort ; il revient au responsable du service sinistre de veiller sur la validité et la crédibilité des informations.

Si les informations sont erronées les décisions résultant de l'interprétation ou des analyses de ses données erronées seront fausses. Alors il est nécessaire de disposer d'informations de qualité c'est-à-dire l'information recueillie doit être objective, vérifiable, fiable et récent.

Enfin, le contrôle de gestion n'est pas sensé faire la cartographie des risques auxquels l'entreprise est exposé.

Section 2 : Le contrôle interne

Cette section traitera les spécificités du contrôle interne à travers l'examen de ses objectifs et de ses composantes.

Paragraphe 1 : Rappel de la définition du contrôle interne

Le contrôle interne se définit comme un processus mis en œuvre par la direction, les cadres et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant aux objectifs suivants :

- optimisation des processus et des activités d'une entreprise afin de fournir un travail efficace et à un coût minimal, tout en limitant au maximum les erreurs et les risques ;
- la fiabilité des informations financières et de gestion ;
- la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur

Les américains parlent de « business control » il s'agit en traduction littérale de « contrôle d'activité ». Le contrôle interne ou le control d'activité est plus large que la seule fonction financière car elle intègre également les contrôles opérationnels (exemple la qualité, la productivité, l'indicateur de satisfaction etc....)

Ce contrôle d'activité ou contrôle interne doit permettre au management de la société de s'assurer que toutes les procédures et actions nécessaire pour appliquer la stratégie de l'entreprise ont été mise en œuvre.

Paragraphe2 : les objectifs du contrôle interne.

Selon le COSO, on peut classer les objectifs du contrôle interne en trois catégories :

I- Sécurité des actifs

Un bon système de contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise à savoir les actifs immobilisés de toute nature, les stocks, les actifs immatériels mais aussi les hommes qui constituent l'élément le plus précieux du patrimoine de l'entreprise .Car l'image de l'entreprise peut se trouver détruite par un incident fortuit dû à une mauvaise maîtrise des opérations.

II- Qualité des informations :

Les informations financières et techniques doivent être de qualité car c'est à travers elles que l'image de l'entreprise se reflète. Pour cela il est nécessaire que les informations soient :

- ❖ **fiables et vérifiables** : tout système de contrôle interne doit comporter un système de preuves sans lequel il n'existe ni garantie ni justification possible car il ne suffit pas qu'une information soit bonne encore faut-il que le système permette de vérifier son exactitude. Ce qui facilitera le contrôle externe de l'entreprise d'assurances.
- ❖ **exhaustives** : signifie que les informations doivent être complètes donc le système de contrôle interne doit garantir les informations à la source des données de base et faire en sorte que tous les éléments soient pris en compte.
- ❖ **pertinentes** : signifie que l'information soit adaptée au but poursuivi.
- ❖ **disponibles** : le contrôle interne adapté doit éviter que les informations arrivent trop tard ou qu'elles ne soient pas aisément accessibles.

III- Respect des directives

Les dispositifs du contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité ne révèlent des failles ou des erreurs ou des insuffisances dues à l'absence de respect des instructions qui sont dues à la mauvaise communication, défaut de supervision, confusion des tâches etc.....

En somme, réaliser ces quatre objectifs c'est prendre une option sérieuse sur la bonne maîtrise des activités.

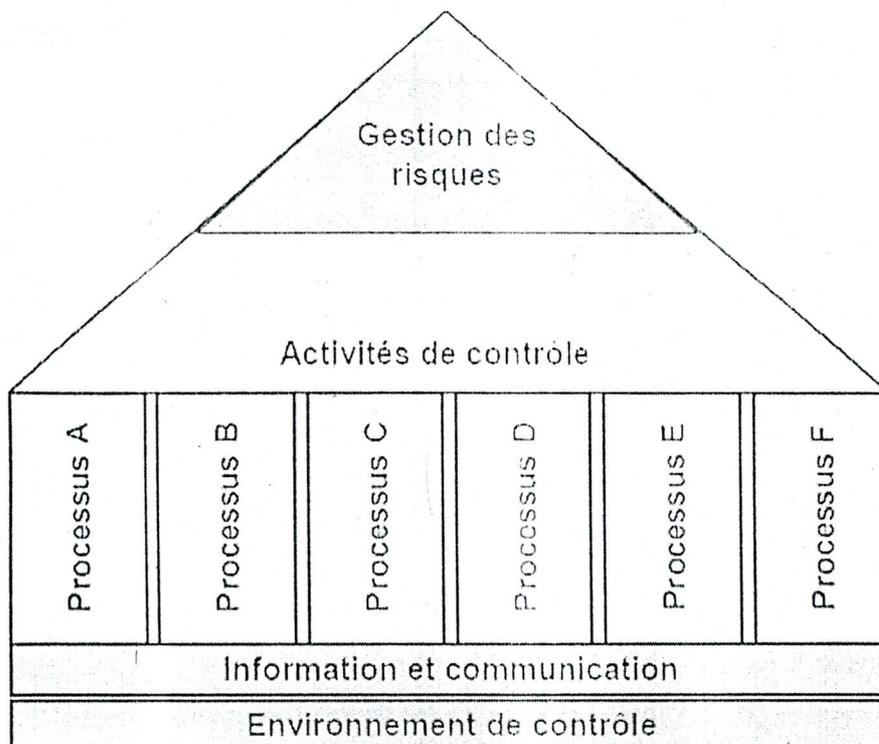
Paragraphe 3 : Les composantes d'un système de contrôle interne.

Selon le COSO, le contrôle interne est composé de cinq éléments interdépendants qui découlent de la façon dont l'activité est gérée et qui sont intégrés aux processus de gestion. Ces cinq éléments sont :

- **L'environnement de contrôle** est défini par le management et constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation.
- **L'évaluation des risques** est l'identification et l'analyse des risques (internes et externes) susceptibles de remettre en cause la réalisation des objectifs formulés par le management.
- **Les activités de contrôle** se définissent comme l'application des normes et procédures qui contribuent à garantir la mise en oeuvre des orientations émanant du management.

- Les systèmes d'information et de communication permettent d'identifier, de recueillir, de traiter et de diffuser de l'information sous une forme et dans des délais permettant à chacun d'assumer ses responsabilités.
- Le pilotage / suivi est un processus qui permet d'évaluer les opérations du contrôle de manière continue et/périodiques.

On peut représenter les composantes du contrôle interne par un cube dit « cube COSO » couvrant l'ensemble des dimensions du contrôle interne de l'entreprise :



Composantes d'un système de contrôle interne

Source : la nouvelle pratique du contrôle interne

Le contrôle interne dans le sens contrôle d'activité est une occasion pour les entreprises de faire le point sur les processus d'évaluation de la performance opérationnelle (indicateurs de pilotages ou autres) qui ont été mises en place.

Elles peuvent ainsi s'engager dans un processus d'amélioration continue :

- Techniques d'auto diagnostic, auto évaluation.
- Indicateurs de performance

Paragraphe 4 : les limites du contrôle interne

Le contrôle interne étant essentiellement basé sur le facteur humain, ainsi toute structure de contrôle interne peut être affectée par une erreur de conception de jugement ou d'interprétation, la nonchalance, la fatigue ou encore la distraction. Les facteurs suivants peuvent avoir une influence négative sur l'efficacité du contrôle interne :

- **Les dysfonctionnements :** le dysfonctionnement du contrôle peut intervenir lorsque les collaborateurs interprètent les instructions de manière erronée ou cèdent à la routine et ne sont plus attentifs aux erreurs. Aussi, une personne peut ne pas s'acquitter convenablement de sa tâche lorsque qu'il effectue les fonctions d'une autre personne malade ou en vacance.
Ainsi même le système de contrôle bien conçu peut faire l'objet de dysfonctionnements.
- **L'erreur de jugement :** l'efficacité de contrôle peut être limitée par le risque d'erreur humaine lors de la prise de décision.
En effet, souvent les responsables sont amenés à prendre des décisions dans un temps limité en se basant sur des informations disponibles, mais incomplètes et pour faire face à la pression liée à la conduite des activités.
- **Les collusions:** c'est par exemple un employé effectuant du contrôle peut réduire à néant en agissant en collusion avec d'autres membres du personnel ou des tiers externes à l'entreprise.
- **Le rapport coût/bénéfice :** est une entrave à la mise en place du contrôle interne du fait de la limitation des ressources. Par exemple, la séparation des fonctions nécessite du personnel donc des ressources. Ainsi, lorsqu'on cherche à étudier l'opportunité d'un contrôle il est important de garder à l'esprit le risque d'une défaillance et son impact sur l'entreprise d'assurances et le coût de la mise en place de ce contrôle. Certains contrôles sont importants et indispensables mais des contrôles excessifs vont à l'encontre des buts recherchés et peuvent devenir très coûteux.

En somme, le système de contrôle interne aussi bien conçu soit-il ne peut fournir qu'une assurance raisonnable à la direction quant à la réalisation des objectifs.

Au terme de cette première partie nous avons montré la nécessité de disposer d'un système de contrôle interne formalisé dans une entreprise d'assurances par exemple la SONAR à travers les facteurs pouvant expliquer sa mise en place et sa complémentarité vis-à-vis du contrôle de gestion.

Si la nécessité d'un système de contrôle interne est d'une certaine évidence dans une entreprise d'assurances, la question de sa mise en place demeure posée. La seconde partie de notre travail sera consacrée à cette question de mise en place du système de contrôle interne à la SONAR/IARD et de son impact sur la solvabilité et la rentabilité.

2^{ème} PARTIE :

LA MISE EN ŒUVRE ET PERSPECTIVES

Divers facteurs peuvent affecter la rentabilité et la solvabilité d'une entreprise d'assurances au cours de son évolution. Les outils de gouvernance bien qu'essentiels comme le contrôle de gestion, l'audit ont montré leur limite quant à l'application des instructions de la direction générale, la fiabilité des informations et la sécurité des actifs. Le contrôle interne basé sur le facteur humain est donc nécessaire pour une organisation comme l'entreprise d'assurances, en ce sens qu'elle sert de complément aux différents outils de gouvernance utilisés habituellement pour mieux maîtriser les activités. C'est ce qui a été mis en exergue dans la première partie. Dans la seconde partie il sera question de sa mise œuvre dans une entreprise d'assurances comme la SONAR/IARD et de ses perspectives et normalisation.

CHAPITRE I : LE CONTROLE INTERNE AU NIVEAU DE LA SONAR/IARD

L'introduction d'un système de contrôle interne n'implique pas une absence de contrôle de leurs activités par les membres d'une entreprise.

Il existe plusieurs types de contrôle au sein d'une entreprise .Et ces contrôles sont :

- l'autocontrôle qui se fait à chaque fois qu'on exécute une tâche ;
- le contrôle hiérarchique qui permet de vérifier les tâches du subalterne ;
- le contrôle croisé qui concerne le contrôle entre deux services ou deux postes de travail ;
- le contrôle à posteriori.

Ce dernier type de contrôle est exercé par le service de contrôle interne.

Il joue en fait le rôle d'animateur du contrôle à tous les niveaux de l'entreprise.

Ainsi dans ce chapitre nous présenterons d'abord ce service, ensuite nous montrerons les outils utilisés par le service contrôle interne à la SONAR/IARD.

Section 1 : Présentation du service de contrôle interne de la SONAR/IARD

Le service de contrôle interne est rattaché à la direction du contrôle de gestion.

Paragraphe 1 : Les attributions du service de contrôle interne

Selon l'organigramme de la SONAR/IARD du 1^{er} Janvier 2004, le service contrôle interne a pour mission de :

- suivre et contrôler l'application des procédures de gestion établies conformément aux objectifs de la société ;
- d'établir des rapports périodiques, ainsi que de tous supports particuliers jugés par lui utiles et /ou susceptibles de lui être demandés par le contrôleur de gestion ;
- contrôler en relation avec le Contrôleur de gestion, la mise en œuvre des diverses dispositions du code CIMA ;
- surveiller le portefeuille de la compagnie par le contrôle de l'application des directives de souscription et l'analyse des ratios de gestion ;
- faire le cas échéant toute proposition susceptible d'améliorer les procédures de travail et la transparence dans la prise de décision de la société.

Toutefois il est à préciser que le service n'a été opérationnel qu'à partir du 1^{er} septembre 2005.

Paragraphe 2: Les facteurs clés du succès du contrôle interne : acteurs, rôles et responsabilités.

Chaque collaborateur de l'organisation contribue dans une certaine mesure personnelle au contrôle interne. Le rôle de chacun comporte cependant un niveau de responsabilité d'implication différent comme nous pouvons le voir ci-après.

I-le management

Dans toute organisation, le directeur ou la directrice assume la responsabilité ultime. Il est ainsi le premier responsable du système de contrôle interne. Il doit s'assurer de l'existence d'un environnement de contrôle positif et, plus que tout autre, il doit donner l'exemple par des principes de conduite influençant les facteurs ayant trait à cet environnement. Les responsabilités du directeur comprennent notamment la supervision de la mise en place de l'ensemble des éléments du contrôle interne.

Les responsables des différentes divisions doivent, eux, gérer le développement et la mise en oeuvre des procédures de contrôle interne destinées à permettre la réalisation des objectifs de leur division et s'assurer qu'elles sont cohérentes avec les objectifs généraux de l'entreprise.

En fonction du nombre de niveaux hiérarchiques existant au sein de l'organisation, les chefs de section et les chefs de service peuvent être impliqués directement dans l'application détaillée des normes et procédures de contrôle. Il est important que chaque responsable impliqué dans le processus de contrôle interne se voie attribuer les pouvoirs nécessaires pour assumer ses fonctions, mais également qu'il rende compte régulièrement de ses actes à son supérieur hiérarchique, pour la partie du système de contrôle interne dont il a la charge. Ceci permet une bonne coordination des activités de l'entreprise à tous les niveaux de la hiérarchie.

II-Le responsable des services comptables et financiers

Celui-ci joue un rôle de pilotage particulièrement important. En effet, ses activités de contrôle sont exercées sur la structure de l'entreprise de haut en bas mais également de façon transversale à travers toutes les unités opérationnelles et fonctionnelles.

Il doit veiller à ce titre, à ce que le système de contrôle interne couvre l'ensemble d'un processus et ne se limite pas à la partie « comptable » de celui-ci.

Ces activités englobent souvent la responsabilité indirecte de la surveillance des activités des divisions, sections et services. De plus, la comptabilité relève de sa responsabilité directe et il est, après la direction, le responsable de la conception et de la mise en œuvre d'un système de contrôle interne qui permette d'atteindre l'objectif de mise à disposition d'informations financières fiables et conformes aux normes. C'est pourquoi, le responsable des services comptables doit absolument tenir une place importante dans la détermination des objectifs et de la stratégie de l'organisation, dans l'analyse des risques et la prise de décision concernant la façon de gérer les changements ayant un impact sur l'organisation.

III- Les membres du personnel

Le contrôle interne relève, dans une certaine mesure, de la responsabilité de tous les membres du personnel et ceci devrait donc, dans l'idéal, être mentionné explicitement dans la description de poste de chaque employé.

D'une part, pratiquement tous les employés jouent un rôle dans la réalisation des contrôles ; que ce soit la réalisation de rapprochements, de contrôles physiques, le suivi d'anomalies ou d'erreurs ou encore l'analyse de variations diverses ou d'autres indicateurs de performance. Le soin apporté par les employés à ces activités a une influence directe sur l'efficacité du système de contrôle interne.

D'autre part, tous les membres du personnel doivent être tenus de communiquer à leur supérieur hiérarchique tout problème constaté au niveau des opérations, toute violation du code de conduite ou des normes et directives internes de l'organisation, ainsi que toute action illégale.

Un système de contrôle interne efficace repose sur des vérifications, sur le contrôle réciproque résultant de la séparation des tâches et sur le fait que les employés ne refusent pas de voir des agissements incorrects ou irréguliers.

IV- Formalisation et mise en œuvre d'un système de communication.

L'information pertinente doit être identifiée recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assumer sa responsabilité.

Le système de communication doit permettre une circulation multidirectionnelle des informations, c'est-à-dire ascendantes, descendantes et transversales.

La direction doit transmettre un message clair en matière de performance sur les activités de l'entreprise.

Pour réaliser cette mission, plusieurs outils sont utilisés par le contrôleur interne.

Section 2 : Les outils de contrôle interne à la SONAR/IARD.

Les outils de contrôle interne permettent de dégager la cartographie des risques de la société. Ce qui facilitera les mesures à prendre pour une bonne gestion des activités.

Paragraphe 1 : La connaissance de l'organisation ou l'environnement de contrôle

Le contrôle interne n'est pas un événement isolé ou une circonstance unique, mais un ensemble d'actions qui se répandent à travers toutes les activités de l'entreprise.

Les procédures de contrôle interne sont efficaces lorsqu'elles sont intégrées à l'infrastructure et font partir de la culture de l'organisation. Elles doivent être intégrées et non pas rajoutées.

Pour ce faire, une connaissance véritable de l'organisation de la SONAR/IARD est utile si on veut déceler les risques qu'elle encourt (voir Annexes page 1).

Paragraphe 2 :L'analyse des postes de travail

Cet outil fait une description des postes afin de déterminer la responsabilité de chaque agent dans l'exécution des tâches.

Elle fait ressortir :

- l'identification de l'agent et du poste de travail ;
- les caractéristiques du poste de travail à savoir :
 - les attributions de l'agent ;
 - les objectifs de résultats assignés au regard des attributions ;
 - les commentaires de l'agent par rapport à ses attributions et les objectifs assignés ;
 - les compétences, les contraintes, et les relations fonctionnelles particulièrement nécessaires à ce poste de travail.
- temps d'occupation de l'agent ;
- circuit et traitement des documents et pièces justificatives manipulés par l'agent en relation avec son poste de travail ;
- optimisation du poste de travail ;
- autres commentaires et suggestions libres faits par l'agent.

Paragraphe 3 : Les outils de pilotage de gestion

Le contrôle interne peut être amené à utiliser les outils de pilotage et de gestion pour effectuer des contrôles.

A cet effet, les états CIMA constituent des outils de pilotage et de contrôle. A titre d'exemple, l'état C10b (comprenant 6 tableaux) est orienté vers une analyse plus fine de la sinistralité, permet de dégager la sinistralité par exercice de survenance. Une bonne utilisation de cet outil permettra de réduire les marges d'erreurs liées à l'évaluation des engagements de l'assureur pouvant représenter jusqu'à 80% du bilan⁸. L'état A10 : qui est un complément de l'état C10b, permet de suivre la liquidation pour une catégorie donnée pour les cinq derniers exercices et donc d'apprécier la politique d'évaluation des engagements.

Paragraphe 4 : Le questionnaire de contrôle interne

Il est élaboré sur la base de regroupement des grandes fonctions de l'entreprise en cycle. Cette approche cyclique permet dans le cadre d'un manuel de procédures de mettre en exergue les relations fonctionnelles qui existent entre différents services et postes de travail dans l'exécution des opérations.

Pour éviter des redondances, le questionnaire aborde la fonction comptable de manière transversale par cycle (production, sinistre, achats, stocks, paie, trésorerie, titres, immobilisations, capital, budget). Les fonctions administratives et informatiques étant des fonctions de support ne sont pas ignorées.

Le questionnaire de contrôle interne permettra d'élaborer une cartographie des risques réels et latents de la SONAR.

Ce questionnaire a pour rôle aussi de faire une relecture des manuels de procédures.

Par exemple, si on prend le cycle des revenus V dont l'objectif principal est : dégager un bon résultat technique tout en satisfaisant la clientèle dans le règlement des sinistres.

Au niveau des opérations de production du cycle V⁹, les objectifs spécifiques liés à l'objectif 1 sont :

- Assurance d'une bonne protection à la base ;
- Maîtrise du portefeuille par les producteurs directs, chacun en ce qui le concerne ;
- Maîtrise et bon suivi de la production des intermédiaires ;
- Accord et suivi des délais de règlement selon les dispositions réglementaires.

Le questionnaire afférant à ces objectifs est décrit dans le **Tableau : 3**¹⁰.

⁸ Séminaire IIA/FANAF animé par Mme Ramatoulaye NDAO et Mme Agnès BRAUD-MENSSAH Abidjan, du 1^{er} au 05 juillet 2002 page 26.

⁹ Questionnaire d'évaluation du système de contrôle interne, SONAR, Avril 2005.

¹⁰ Voir Annexes Tableau 3.

Paragraphe 5 : Audit ou évaluation permanente du fonctionnement du contrôle interne.

Le contrôle interne ainsi mis en place doit être permanemment évalué afin de mesurer son efficacité. Un système de contrôle interne, même mis en place avec le plus grand soin possible, deviendra en effet rapidement inefficace s'il reste immobile et statique alors que l'environnement est, lui, en perpétuelle mouvance. La mise en place d'un système de contrôle interne est la première étape. Le maintien d'un système de contrôle interne efficace est quant à lui un processus continu de réévaluation de chacune des composantes du contrôle interne qui doit être fait à la lumière des innombrables changements qui peuvent influencer la vie de l'entreprise.

A cet effet le service de contrôle interne de la SONAR/IARD a mis en place un processus d'évaluation pouvant s'illustrer par une feuille d'évaluation du système de contrôle interne¹¹.

En somme tous ces outils concourent à l'examen des composantes du contrôle interne au niveau de la SONAR/IARD.

Au cours de ce stage nous avons constaté que le service contrôle interne effectue plus le contrôle de gestion. Pour cela nous suggérons que certaines attributions du contrôle interne soient revues pour éviter une redondance quant à l'exécution des tâches.

Dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques de l'entreprise ce service est amené à effectuer beaucoup de missions dans les unités décentralisées sur le territoire si bien que les tâches relevant du contrôle de gestion pure n'étaient pas exécutées à temps.

L'évaluation des risques d'une entreprise et surtout le cas de l'entreprise d'assurances n'étant pas chose aisée nous suggérons que ce service soit renforcé en effectif par le recrutement d'un agent supplémentaire ayant une expérience en assurance afin de rendre plus efficace les contrôles formalisés.

Nous avons remarqué qu'il y a une manque d'information des opérationnels quant à ce qui concerne les tâches du service contrôle interne. Le contrôle interne étant basé sur le facteur humain, gage de sa bonne marche, nous suggérons un renforcement de la sensibilisation et une formation du personnel sur les outils de contrôle interne.

¹¹ Voir Annexes Tableau 4.

Le contrôle interne ainsi mis en place permettra à la SONAR/IARD d'atteindre raisonnablement ses objectifs, à savoir la satisfaction des clients, des actionnaires et bien entendu du personnel.

Le système de contrôle interne ne peut aider l'entreprise à atteindre ce triple objectif que s'il a un apport par rapport à la solvabilité et la rentabilité.

Compte tenu du fait que le service de contrôle interne de la SONAR/IARD est jeune, une étude d'impact de la mise en place n'est pas évidente.

Pour cela, tout en s'appuyant sur les outils de contrôle interne au niveau de la SONAR/IARD, nous tenterons de montrer les perspectives d'impact du contrôle interne par rapport à la solvabilité et la rentabilité d'une entreprise d'assurances en général. Nous terminerons par une suggestion de normalisation du contrôle interne.

CHAPITRE 2 : PERSPECTIVES ET NORMALISATION DU CONTROLE INTERNE.

L'apport du contrôle interne dans la réalisation des objectifs de l'entreprise (satisfaction des clients, des actionnaires et du personnel) peut être apprécié sur le plan de la solvabilité et de la rentabilité. Compte tenu de ce fait la question de sa normalisation pour les entreprises d'assurance, se pose afin d'accompagner la promotion d'un tel outil dans la gouvernance d'entreprise. Son utilisation dans les conditions décrites au chapitre précédent permet d'avoir des impacts que nous allons présenter dans une première section avant de proposer une normalisation du contrôle interne.

Section 1 : Perspectives d'impact du contrôle interne sur la solvabilité et rentabilité.

L'utilisation du contrôle interne peut être motivé par l'impact espéré en terme d'identification et de maîtrise de risques pouvant affecter soit la solvabilité soit la rentabilité de l'entreprise d'assurances.

Paragraphe 1 : Identification et maîtrise de facteurs de risques d'insolvabilité.

La solvabilité d'une entreprise d'assurances c'est sa capacité à faire face aux engagements pris envers les assurés et bénéficiaires des contrats d'assurance à tout moment. Pour cela, l'entreprise d'assurances doit veiller à bien sélectionner les risques c'est –dire une bonne souscription et de provisionnement et aussi à une bonne gestion des placements. L'environnement aléatoire de l'activité d'assurance présente certes des avantages mais aussi des risques qu'il convient d'identifier afin de les maîtriser pour agir à temps. Le système de contrôle interne mis en place dans l'entreprise peut aider par le biais d'une incitation des contrôles latents dans les différents services à prévenir ou à détecter les risques d'insolvabilité. Ces risques sont entre autres :

- le risque de souscription ou de provisionnement ;
- le risque de placement ;
- le risque de crédit.

I- Le risque de souscription ou de provisionnement.

Le risque de souscription ou de provisionnement se caractérise par une insuffisance des provisions pour sinistres en cours et par une tarification liée à une appréciation trop optimiste de la sinistralité.

1- Le risque de souscription

Le prix du produit d'assurance est fixé sur la base d'estimations et de statistiques. La masse des primes collectées par l'assureur permet de faire face aux engagements pris envers les assurés et bénéficiaires des contrats d'assurance et de capitalisation. En cas d'écart entre les prévisions et les réalisations, le tarif risque de s'avérer insuffisant.

Ce risque de souscription est permanent dans l'activité d'une entreprise d'assurances du moment où l'application stricte des tarifs à tous les niveaux de souscription fait défaut du fait de la sous tarification, les informations devant servir de bases de calcul n'étant pas toujours connues faute de statistiques fiables.

Les services de production doivent avoir la responsabilité de suivre de près les résultats techniques par produit pour adapter les tarifs.

2- Le risque de provisionnement

Les provisions techniques constituent le principal poste des dettes d'une entreprise d'assurances ; elles peuvent varier entre 60 à 80% du passif¹². Elles sont essentiellement constituées de provisions de primes et de sinistres. Elles sont en général déterminées sur la base d'estimations dont la fiabilité doit être à tout moment vérifiée.

Même bien évaluées selon la réglementation, les provisions techniques peuvent être insuffisantes du fait de changement au niveau de facteurs tels que la jurisprudence, l'inflation, le climat social ou politique etc.

Cette possibilité est à prévoir pour une meilleure gouvernance. Pour cela, le contrôle interne aide le manager à dresser un système de suivi de tout risque pouvant rendre ces provisions insuffisantes. Ce suivi se fera par le biais de procédures, de tableaux de bord, des budgets etc.

Parmi ces outils, on peut noter l'état A10 ou l'état C10 pour le contrôle de pertinence des évaluations¹³.

¹² YIGBEDECK ZACHARIE cours de gestion financière des sociétés d'assurances IIA-2006.

¹³ Voir Annexes, Tableau 5.

II- Le risque de placement

Les placements représentent la contrepartie des engagements pris par l'entreprise d'assurances ; et ils sont composés essentiellement des titres (actions, obligations, bons de trésor) et d'immobilisations.

Ils doivent obéir aux normes édictées par le code CIMA à savoir leur rentabilité, liquidité et sécurité pour pouvoir faire face aux engagements pris envers les assurés.

En plus, le choix des placements doit tenir compte de la nature des engagements pris par l'assureur au passif du bilan.

Face à toutes ces contraintes, il est important pour l'entreprise d'assurances de mettre en place une gestion des placements pouvant permettre aussi bien le respect des contraintes d'ordre financier que celui d'ordre réglementaire afin de permettre aux placements de remplir leur véritable rôle.

Par la cartographie des risques, le contrôle interne permet d'abord au responsable du service financier de mettre en place un système d'organisation qui prend en compte la sécurité, l'autorisation et le correct enregistrement des mouvements ensuite la surveillance, l'identification et la comptabilisation et enfin la perception des revenus.

III- Le risque de crédit

C'est le risque que l'assureur ne soit pas en mesure de recevoir les montants qui lui sont dus par les réassureurs ou des agents d'assurance.

1- Les agents d'assurance.

Le risque de crédit est la conséquence de la dette des intermédiaires ou des assurés envers la compagnie d'assurances. Il constitue ce qu'on appelle les arriérés de primes et est l'une des principales causes d'insolvabilité des compagnies d'assurances de la zone CIMA.

Il a pour origine la concurrence exacerbée par les sociétés d'assurances poussées par l'objectif d'augmenter le chiffre d'affaires, et parfois aussi une mauvaise organisation du marché.

Ainsi il est imminent pour nos compagnies d'assurances de suivre de près l'octroi de crédit aux assurés ou de développer une surveillance accrue de l'activité des intermédiaires.

La mise en place de manuels de procédure décrivant la responsabilité de chaque agent de production et au suivi du respect des tâches peut aider l'entreprise en cela.

Aussi, si la cartographie des risques de l'organisation faite par le système de contrôle interne, relève que ce risque est important les contrôles seront renforcés sur ce point.

2- Les réassureurs.

L'existence de la concurrence grandissante sur le marché de la réassurance internationale peut amener les réassureurs à accepter des risques à des prix trop bas. Cela a pour conséquence une fragilisation de leur résultat technique.

L'inexistence de contrôle commun entre réassureur et assureur est un facteur de risque pour ces derniers ;

De ce fait, il peut arriver que le réassureur ne soit pas en mesure d'honorer ses engagements pris envers la cédante mettant ainsi celle-ci aussi dans une situation d'insolvabilité.

Il est important de suivre régulièrement les comptes de réassurance afin de protéger l'entreprise du risque d'éventuel risque d'insolvabilité de son réassureur.

Si la solvabilité est la capacité à honorer à ses engagements à tout moment par l'entreprise d'assurances, elle doit être en mesure de rentabiliser le capital mis à la disposition par les actionnaires. La maîtrise des risques pouvant affecter cette rentabilité s'avère nécessaire.

Paragraphe 2 : Identification et maîtrise de risques pouvant affecter la rentabilité d'une entreprise d'assurances.

L'objectif de satisfaction des actionnaires passe par la rentabilité de l'entreprise, c'est-à-dire il faut que l'entreprise d'assurances doive être en mesure de rémunérer le capital investi par ces derniers.

La rentabilité s'apprécie par la comparaison entre les produits générés par l'activité et les charges supportées à cet effet. Elle s'apprécie aussi par sa capacité à générer le maximum de profit avec un minimum de coût.

L'analyse et la maîtrise des risques relatifs à la rentabilité passe par l'examen des postes de charge les plus importants et des causes de manque à gagner les plus fréquentes pour une entreprise d'assurances.

I- Les charges de l'entreprise

Le résultat d'exploitation est conditionné par la maîtrise des charges d'exploitation d'une entreprise d'assurances. Elles sont composées essentiellement de frais généraux et de la charge des sinistres ou sinistralité.

1- Les frais généraux :

Les frais généraux sont composés généralement de frais de gestion et de des commission. Selon la décomposition de la prime ils ne doivent pas excéder les 35% du montant total des primes émises.

Une augmentation des frais généraux a pour conséquence de diminuer le résultat au bilan de l'entreprise via le résultat d'exploitation.

Il convient de faire une analyse détaillée des frais généraux de l'entreprise afin de déceler l'origine du niveau élevé de ces frais.

Le tableau 6 permet de voir les postes de frais généraux qui ont subi une grande variation¹⁴.

L'analyse de l'origine des frais généraux avec l'aide du service contrôle de gestion permettra de mener des actions de contrôles par une surveillance accrue par les responsables, pour diminuer le niveau élevé de ces frais.

2- La sinistralité :

Le résultat d'une entreprise d'assurances est en grande partie fonction de la sinistralité (S/P). Plusieurs facteurs influent sur cette sinistralité dont la qualité de souscription, le suivi des recours, le contrôle contre les fraudes et le suivi des comptes de réassurance.

Le contrôle interne peut améliorer la sinistralité de l'entreprise en veillant au respect des règles de souscription, le suivi des recours, le contrôle contre les fraudes et le suivi de la réassurance et aussi par l'analyse de l'évolution du chiffre d'affaires.

a) Le suivi des recours :

Les recours permettent d'alléger la charge de sinistre. Souvent l'entreprise d'assurances après paiement de l'indemnité se subroge dans les droits ou action du bénéficiaire.

Ainsi compte tenu de l'importance des recours un suivi régulier de chaque dossier est important pour leur encaissement effectif.

Pour cela le service sinistre devra avoir la responsabilité de faire un listing de tous les dossiers sinistres faisant l'objet de recours afin d'entamer les procédures de suivi de leur encaissement effectif.

A partir de ce listing afin d'éviter d'éventuelles prescriptions, le service de production doit élaborer des tableau un plan de suivi.

¹⁴ Voir Tableau 6 ,page 6 des Annexes.

Le contrôle interne peut contribuer à améliorer les recours par la vérification et l'application des procédures d'encaissement effectif des recours.

b) Le contrôle contre les fraudes :

la fraude est l'acte par lequel les actifs de l'entreprise sont détournés au profit d'intérêts personnels.

Pour qu'une fraude soit commise, il faut généralement qu'un ou plusieurs personnes aient subi des pressions personnelles et/ou incitations financières, et qu'ils aient l'opportunité de commettre la fraude, par exemple en cas d'absence temporaire de séparation des tâches.

En conséquence, le contrôle interne permet de réduire le risque de fraude, toutefois ce n'est pas nécessairement suffisant car la réalisation d'une fraude consiste bien souvent à contourner le dispositif de contrôle interne (par exemple, lorsqu'une personne utilise son positionnement hiérarchique pour ne pas suivre les procédures normales).

C'est pourquoi il est nécessaire de mettre en place des dispositifs anti-fraude spécifique sur la base d'une analyse de vulnérabilité de l'entreprise. Cette analyse sera conduite de manière progressive à partir d'une compréhension de l'environnement de contrôle général et d'un diagnostic des situations à risque. Comme mesure de prévention on peut citer :

- la constitution d'une base de données interne sur les cas frauduleux détectés
- la mise en place d'un programme interne de lutte contre les pratiques frauduleux et un plan de formation des agents sur les indicateurs de fraude en assurance.

Le contrôle interne ne peut éliminer totalement la fraude, mais peut contribuer à minimiser la fraude par le respect des mesures opérationnelles de détection et de prévention des fraudes.

II- les produits de l'entreprise

La rentabilité d'une entreprise d'assurances passe aussi par la maximisation de ses produits. Les produits sont fonction de la qualité des encaissements du chiffre d'affaires, de l'adéquation du tarif et de la gestion financière de liquidité.

Pour assurer la qualité des produits, le service de contrôle interne avec l'appui des responsables de la production vérifiera si :

- les contrats sont correctement facturés et enregistrés ;
- tous les montants facturés sont recouvrables et les créances anciennes sont systématiquement examinés et raisonnablement dépréciés ;
- toutes les recettes sont correctement enregistrées.

A cet effet les points à regarder sont :

- la fiabilité du chiffre d'affaires comptable ;
- la qualité du suivi des comptes de clients ;
- la qualité du suivi des comptes de liaison avec les partenaires (coassureur, réassureur, courtiers, agences)

La rentabilité des placements effectués s'améliore si l'entreprise a une bonne gestion permettant d'identifier les opportunités d'investissement et de les saisir tout en respectant les normes réglementaires.

Afin de renforcer l'image de crédibilité d'une entreprise d'assurances à travers l'utilisation de cet outil de gouvernance d'entreprise nous essayerons dans cette section de faire une proposition à la normalisation du système de contrôle interne mis en place.

Section 2 : Normalisation du contrôle interne dans les sociétés d'assurances.

La normalisation c'est le fait d'établir des normes ou références afin de garantir l'application uniforme du contrôle interne par les entreprises de la manière la plus efficace possible.

Le contrôle interne une fois mise en place doit satisfaire certaines normes dont nous donnerons les raisons et un exemple d'outil de normalisation.

Paragraphe I - Les raisons d'une normalisation du contrôle interne

Le contrôle interne reste souvent mal perçu dans les entreprises d'assurances et il y a nécessité de normaliser afin de réduire la confusion qui est faite entre contrôle interne, audit, contrôle de gestion.

Toutefois il est à préciser que la normalisation doit être précédée par l'utilisation effective du contrôle interne dans les entreprises ;

Une autre raison de normalisation est liée à l'utilisation éventuelle du contrôle interne par les autorités de contrôle pour pallier ses insuffisances dues à l'existence de l'asymétrie d'information. Puisque les dirigeants sont censés maîtriser les risques que court l'entreprise via le système de contrôle mis en place.

Il est nécessaire que les entreprises pratiquent le contrôle interne de la même manière.

Enfin la normalisation afin de garantir la qualité du contrôle interne mis en place est indispensable pour :

- respecter les normes professionnelles ;
- pour faire toujours plus et mieux ;

- pour optimiser le retour sur investissement car le contrôle interne a un coût et il convient de mettre tout en œuvre pour être efficace.
- pour éviter que certaines entreprises ne pratiquent le contrôle interne pour la forme.
- apporter encore davantage de valeur ajoutée à l'organisation entière.

En somme, se faire évaluer c'est une manière de connaître ses propres risques ; c'est aussi un instrument de communication financière.

Il est à préciser que cette normalisation doit tenir compte de la spécificité de chaque entreprise.

Paragraphe 2 :L'institution des normes ISO pour évaluer le système de contrôle interne

La contribution des normes bien qu'elles soient souvent imperceptibles est considérable dans la plupart des aspects de nos vies. La normalisation est souvent faite en utilisant des standards dont la qualité est reconnue par les différents partenaires de l'entreprise.

A cet effet ISO (organisation internationale de normalisation) qui est le plus grand organisme de normalisation au monde peut être un outil de normalisation du contrôle interne.

Elle a pour activité principale l'élaboration des normes techniques.

L'utilisation des normes ISO par la SONAR pour la validation de son système de contrôle interne est d'autant plus importante qu'elle facilitera l'introduction prévue en bourse. Cette évaluation doit porter principalement sur les éléments suivants :

- l'examen des documents clés : sa charte, sa déontologie et son manuel de procédures.
- un échantillon de dossiers de missions récemment réalisées.
- l'interview des interlocuteurs clés notamment les opérationnels.

ISO n'est qu'un exemple d'outil de validation d'autres outils existe comme les normes COSO

CONCLUSION

L'évolution rapide de l'environnement économique et social des compagnies de la zone CIMA et particulièrement celui burkinabé, exige de la part des entreprises une capacité d'anticipation et de changement qu'il s'agisse de réduire les incertitudes liées à des facteurs externes ou internes.

Face à ces contraintes, des outils de contrôle sont utilisés tels que le contrôle de gestion ou l'audit interne. Ces outils, bien qu'utiles et efficaces pour la gouvernance d'une entreprise d'assurances, ont montré leurs limites quant à la mise en place d'un système d'organisation, la fiabilité des informations et la cartographie des risques.

Pour combler cette insuffisance, le contrôle interne constitue une alternative pour assister le manager d'une entreprise d'assurances dans sa tâche de gouvernance. Le contrôle interne est en effet un outil qui sert à :

- veiller à l'application des instructions de la direction générale ;
- protéger les actifs ;
- garantir la fiabilité des informations financières et techniques ;
- veiller à la conformité aux lois et règlements en vigueur.

La mise en place du contrôle interne à la SONAR, malgré l'existence du contrôle de gestion s'explique par les besoins de fiabilité des informations utilisées, par les responsables chargés de prendre des décisions, les tiers (investisseurs, assurés, réassureurs etc.) mais aussi et surtout pour la détermination de la situation réelle de l'entreprise compte tenu des spécificités de l'activité d'assurance.

Outre ces besoins de fiabilité, l'entreprise d'assurances a besoin de connaître à tout moment les risques auxquels elle est exposée afin de prendre les dispositions nécessaires pour protéger les assurés et bénéficiaires de contrats. Cette protection passe aussi par la sauvegarde des actifs et intérêts de l'entreprise.

La mise en place d'un système de contrôle interne nécessite toutefois un coût. L'utilisation de cet outil doit donc être précédée par une étude de rentabilité car les coûts supportés pour la mise en place ne doivent pas excéder les gains que l'entreprise pourrait en tirer. Cette appréciation ne sera possible qu'après une détermination de l'impact sur les charges et les produits de l'entreprise.

Le système de contrôle interne à la SONAR encore à l'état embryonnaire doit promouvoir la culture de contrôle par le respect des composantes telles que définies par le COSO, afin d'aider les dirigeants à agir à temps.

L'étude théorique du contrôle interne et des normes tels que COSO permet de constater que le service de contrôle interne doit nécessairement satisfaire certaines normes dont l'efficacité est reconnue.

Ce besoin de normalisation est aussi bien nécessaire pour le bon fonctionnement du système de contrôle interne, que pour la confiance des tiers aux méthodes d'organisation et à la fiabilité des données fournies par l'entreprise (exemple les bourses). Toutefois une normalisation spécifique aux réalités du marché burkinabé ou de la CIMA est souhaitable à l'image du dispositif de contrôle interne obligatoire dans les banques de la zone UEMOA.

BIBLIOGRAPHIE

I/ OUVRAGES

- COOPERS et LYBRAND, La nouvelle pratique du contrôle interne éditions d'organisation, 400 pages.
- JACQUES Renaud, Théorie et pratique de l'audit interne, éditions d'organisation 2004, 486 pages.
- Code des assurances des Etats membres de la CIMA édition FANAF 2004
- La revue française de l'audit interne n°178 et 179 avril 2006.

II/ MEMOIRE

- TRAORE Boubacar, Tentative de mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion moderne : cas de l'Union des Assurances du Burkina (UAB), DESS-A 13^{ème} promotion IIA
- SI Salifou Traoré, Analyse financière et technique d'une compagnie d'assurance-crédit : cas de l'Agence Sénégalaise d'Assurance pour le Commerce Extérieur (ASACE). DESS-A 12^{ème} promotion IIA
- YONLI (AB), Audit du contrôle de gestion de la caisse nationale de sécurité sociale : situation et perspectives, mémoire présenté en vue de l'obtention d'un (DESS) option /Finance comptabilité contrôle .Université de Ouagadougou 1998

III/RAPPORT

- KAMBOU K. Justice ,Rapport d'engagement à la SONAR/IARD.(du 15 Juin au 15 Septembre 2004)
- RAPPORT de gestion premier semestre 2006 de la SONAR/IARD.

IV/COURS

- ADAMA Ndiaye, Cours de contrôle sur pièces et sur place des Sociétés d'assurances. MST-A 7^{ème} Promotion 2004-2006 IIA

- EMMANUEL Noukela, Cours d'audit interne des sociétés d'assurances
DESS-A 17^{ème} Promotion 2004-2006 IIA
- JEROME Yeatman, Cours de contrôle de gestion des sociétés d'assurance. DESS-A
17^{ème} Promotion 2004-2006 IIA
- YIGBEDECK Zacharie, Cours de gestion financière des sociétés d'assurance. DESS-
A 17^{ème} Promotion 2004-2006 IIA

V/SEMINAIRE

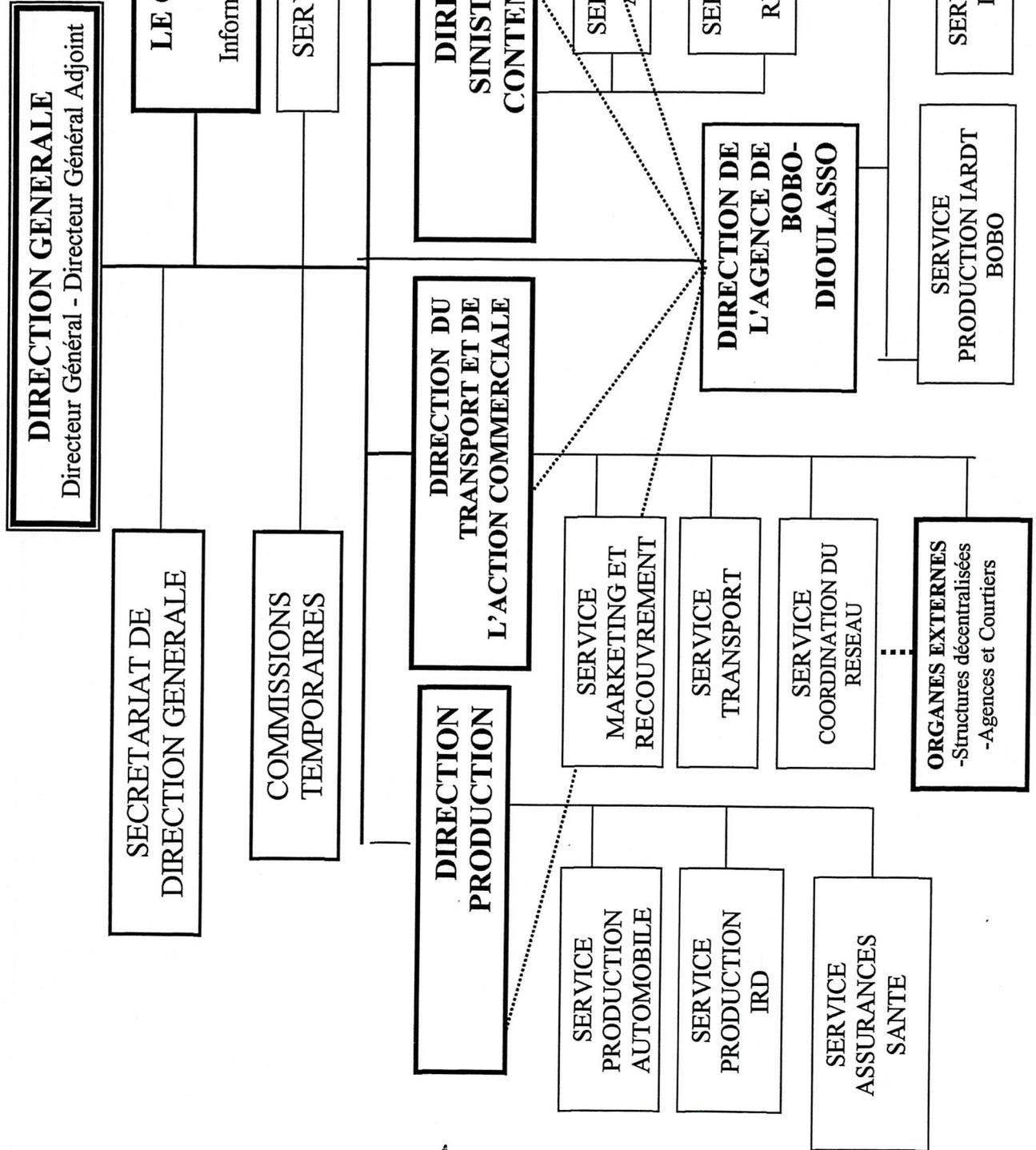
- Mme Agnès BRAUD-MENSSAH et Mme Ramatoulaye NDAO, Seminaire
IIA /FANAF .Thème :L'audit et le contrôle de gestion dans une compagnie
d'assurance .Abidjan, du 1^{er} au 05 juillet 2002.

VI/WEBOGRAPHIE

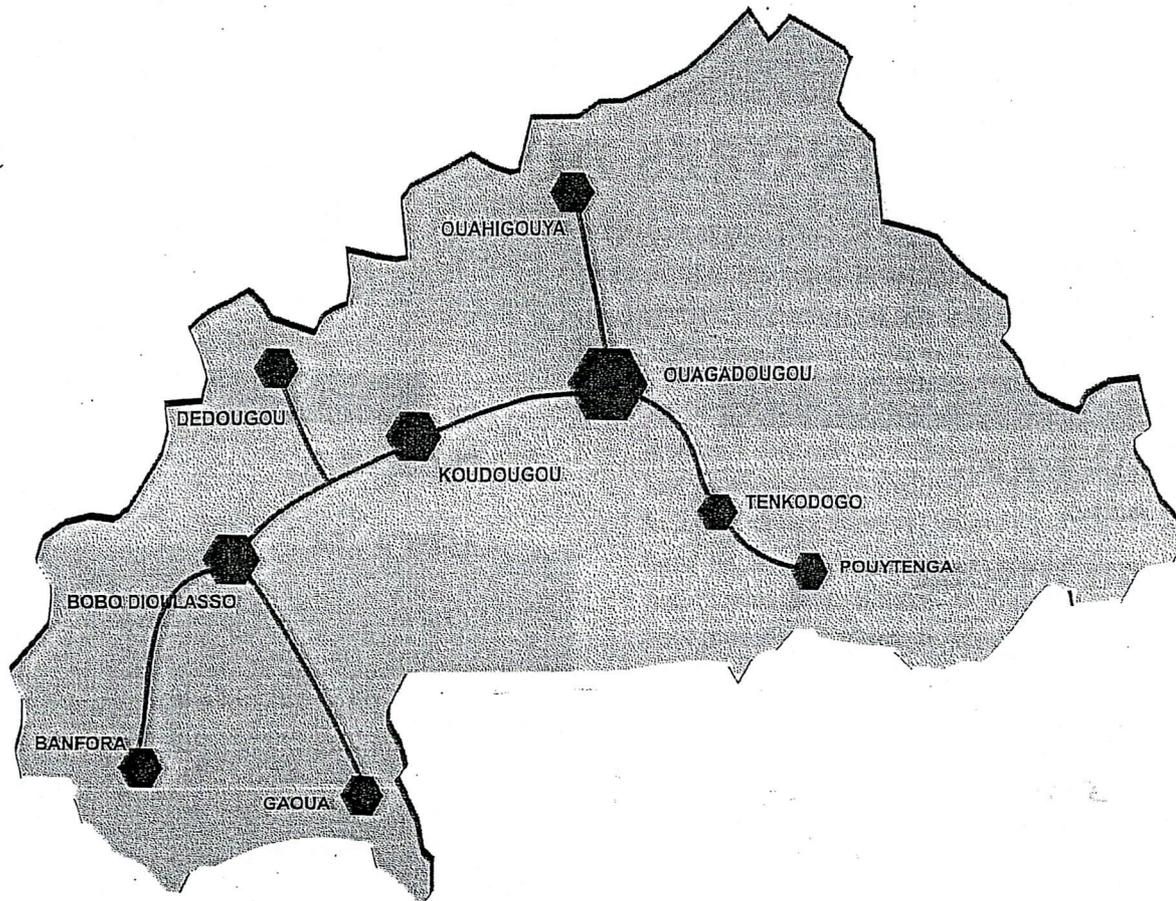
- M. Bollecker, Les contrôleurs de gestion : L'histoire et les conditions d'exercice de
la profession, Editions L'Harmattan, 2004 [http:// fr.wikipedia.org/wiki/contrôle de
gestion](http://fr.wikipedia.org/wiki/contrôle_de_gestion).
- Mise en place d'un système de contrôle interne Berne, Décembre
2003[cg.epfl.ch/.../migration/Mise%20en%20place%20d'un%20système%20de%20con
trôle%20interne%20\(SCI\).pdf](http://cg.epfl.ch/.../migration/Mise%20en%20place%20d'un%20système%20de%20con
trôle%20interne%20(SCI).pdf)
- Pierre Picard, Les nouveaux enjeux de la régulation des marchés d'assurance -
N° 2000-53 Article présenté dans la série des Conférences Jules Dupuit, (Paris, 23
novembre 2000).<http://thema.u-paris10.fr/papers/DT/2000-53Picard.pdf>
- Wikipédia, l'encyclopédie libre [http://fr. Wikipedia.org/wiki/ Audit comptable et
financier](http://fr.Wikipedia.org/wiki/Audit_comptable_et_financier), mars 2006.

ANNEXES

ORGANIGRAMME DE SONAR-IARD



LE RESEAU NATIONAL DU GROUPE SONAR



N° DOSSIER :

SYSTEME D'EVALUATION DES RISQUES LIES A LA
CONCEPTION DES SYSTEMES



SONAR-IARD
SONAR-VIE

Réf : _____

Folio : _____

Exercice :

Fait par: _____ Le: _____

Revu par: _____ Le: _____

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Cet tableau permet d'affecter un niveau de risque aux objectifs de chaque domaine ou cycle ou système. L'évaluation du risque peut être réalisée à partir des critères suivants :

1. Risque Faible (F) 2. Risque Moyen (M) 3. Risque Elevé (E)

CYCLES OU SYSTEMES	OBJECTIFS DE CONTRÔLE PAR CYCLE OU SYSTEME															Risque
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	globale du
	(Pour la signification de 1 à 15, confère QCI table de concordance cycle- objectifs)															cycle

A. Organisation générale																	
B. Achats																	
C. Paie																	
D. Stocks																	
E. Production (revenus)																	
F. Sinistres (dépenses)																	
G. Trésorerie																	
H. Titres																	
I. Immobilisations																	
J. Engagements à long terme																	
K. Prêts																	
L. Capital																	
M. Budgétaire																	
N. Systèmes d'inf. automatisés																	

CONCLUSIONS :

Risques liés à la conception des systèmes : *Faible* *Moyen* *Elevé*

INCIDENCES SUR LE PROGRAMME DE CONTROLE DE FONCTIONNEMENT (Tests de permanence) :

INCIDENCES SUR LE PROGRAMME DE CONTROLE DES COMPTES :

TABLEAU 3 : EXTRAIT DU QUESTIONNAIRE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE SUR LE CYCLE DE PRODUCTION.

Objectifs	Réponse		Observations
	OUI	NON	
Objectifs 1 : Les contrats sont correctement facturés et enregistrés.			
1.1 Existe-t-il pour chaque produit une fiche d'information au sens de l'article 6 alinéa 2 du code CIMA			
1.2 Tous les contrats sont-ils rédigés et signés par les clients selon les procédures prévues y compris ceux souscrits auprès des intermédiaires ? Comment s'effectue le suivi des contrats envoyés aux clients pour signature ?			
1.3 Tous les contrats approuvés par les clients font-ils l'objet de facturation systématique ?			
1.4 Le minimum de règlement requis à la signature de contrat est-il toujours exigé ? *au niveau des producteurs directs ? *au niveau des intermédiaires ?			
1.5 Les factures ou quittances font-elles l'objet d'enregistrement avant envoi : *dans un registre manuel (factures) ? OÙ *par procédé automatisé ? OÙ *les deux à la fois ?			
1.6 Les factures ou quittances font-elles l'objet d'enregistrement comptable dans les comptes indiqués Si oui : *l'enregistrement se fait-il en manuel ? OÙ *directement à l'émission de la facture ou quittance (interface entre le logiciel de production et le logiciel de la comptabilité) ?			
1.7 Les factures ou quittances émises par un producteur font-elles l'objet de vérification par un supérieur à l'émission au-delà d'un certain seuil ? *notamment en ce qui concerne les réductions octroyées ?			
1.8 Y a-t-il un pointage périodique entre les services de production et le service comptable sur les comptes des assurés, si oui, quels sont les documents utilisés pour le pointage ? Est-il dressé un rapport de pointage pour le suivi et correction des anomalies éventuelles ?			
1.9 Y a-t-il un suivi des factures ou quittances envoyées aux clients ? Si oui, comment ce suivi est effectué ?			
1.10 Les différents avenants aux contrats sont-ils traités de la même manière que les factures ou quittances initiales ?			

TABLEAU 4 : FEUILLE D'EVALAUTION DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE.

	Faiblesses apparentes relevées	Effets Possibles	Incidence sur les états financiers		Diligences du contrôle interne	Recommandations
			O /N	Raison		
1						
2						
...						

Source : rapport d'engagement du contrôleur interne.

TABLEAU 5 : ETAT A10 CODE CIMA.

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

TABLEAU 6 : VARIATION DES POSTES DE FRAIS GENERAUX.

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

TABLES DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	6
1 ^{ère} PARTIE: LA NECESSITE DE MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE CONTROLE INTERNE A LA SONAR/IARD.....	8
CHAPITRE I : LES FACTEURS EXPLICATIFS DE LA MISE EN ŒUVRE DU CONTROLE INTERNE	11
<i>Section 1 : Les facteurs externes.....</i>	<i>11</i>
Paragraphe 1 : La concurrence.....	11
Paragraphe 2 : Les contraintes légales ou réglementaires.	13
Paragraphe 3 : Le marché financier	14
<i>Section 2 : Les facteurs internes.....</i>	<i>14</i>
Paragraphe 1 : La nature de l'activité d'assurance.	14
Paragraphe 2 : La taille de l'entreprise d'assurances.....	15
Paragraphe 3 : La décentralisation géographique : multiplication des réseaux de distribution	15
Paragraphe 4 : L'importance des arriérés de primes.....	16
Paragraphe 5 : L'outil technologique.....	17
CHAPITRE II : LE CONTROLE INTERNE ET SA PARTICULARITE PAR RAPPORT AU CONTROLE DE GESTION.....	19
<i>Section 1 : Le contrôle de gestion.....</i>	<i>19</i>
Paragraphe 1 : Définition	19
Paragraphe 2 : Les objectifs de contrôle de gestion.....	19
Paragraphe 3 : Les outils de contrôle de gestion.....	20
I- Les ratios d'analyse d'une entreprise d'assurances.	20
II- Les tableaux de bord	21
III- La comptabilité analytique.....	21
IV- Le contrôle budgétaire	22
Paragraphe 4 : Les limites du contrôle de gestion	22
<i>Section 2 : Le contrôle interne.....</i>	<i>23</i>
Paragraphe 1 : Rappel de la définition du contrôle interne.....	23
Paragraphe 2 : les objectifs du contrôle interne.....	23
I- Sécurité des actifs	23
II- Qualité des informations :	24
III- Respect des directives	24

Paragraphe 3 : Les composantes d'un système de contrôle interne.....	24
Paragraphe 4 : les limites du contrôle interne.....	26
2 ^{ème} PARTIE:LA MISE EN ŒUVRE ET PERSPECTIVES.....	27
CHAPITRE 1 : LE CONTROLE INTERNE AU NIVEAU DE LA SONAR/IARD.....	30
<i>Section 1 : Présentation du service de contrôle interne de la SONAR/IARD.....</i>	30
Paragraphe 1 : Les attributions du service de contrôle interne.....	30
Paragraphe 2:Les facteurs clés du succès du contrôle interne : acteurs, rôles et.....	31
responsabilités.....	31
I-le management.....	31
II-Le responsable des services comptables et financiers.....	31
III- Les membres du personnel.....	32
IV- Formalisation et mise en œuvre d'un système de communication.....	32
<i>Section 2 : Les outils de contrôle interne à la SONAR/IARD.....</i>	33
Paragraphe 1 : La connaissance de l'organisation ou l'environnement de contrôle.....	33
Paragraphe 2 :L'analyse des postes de travail.....	33
Paragraphe 3 : Les outils de pilotage de gestion.....	33
Paragraphe 4 : Le questionnaire de contrôle interne.....	34
Paragraphe 5 : Audit ou évaluation permanente du fonctionnement du contrôle interne.....	35
CHAPITRE 2 : PERSPECTIVES ET NORMALISATION DU CONTROLE INTERNE.....	37
<i>Section 1 : Perspectives d'impact du contrôle interne sur la solvabilité et rentabilité.....</i>	37
Paragraphe 1 : Identification et maîtrise de facteurs de risques d'insolvabilité.....	37
I- Le risque de souscription ou de provisionnement.....	38
1- Le risque de souscription.....	38
2- Le risque de provisionnement.....	38
II- Le risque de placement.....	39
III- Le risque de crédit.....	39
1- Les agents d'assurance.....	39
2-Les réassureurs.....	39
Paragraphe 2 : Identification et maîtrise de risques pouvant affecter la rentabilité d'une	
entreprise d'assurances.....	40
I- Les charges de l'entreprise.....	40
1- Les frais généraux :.....	40
2- La sinistralité :.....	41

II- les produits de l'entreprise	42
<i>Section 2 : Normalisation du contrôle interne dans les sociétés d'assurances</i>	43
Paragraphe 1 - Les raisons d'une normalisation du contrôle interne	43
Paragraphe 2 : L'institution des normes ISO pour évaluer le système de contrôle interne	44
CONCLUSION	45