



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de  
Comptabilité, de Banque et de  
Finance (ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures  
Spécialisées en Audit et Contrôle  
de Gestion**

**Promotion 22  
(2010-2011)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**AUDIT DU SYSTEME DE RECOUVREMENT DES PRIMES  
D'ASSURANCES IMPAYEES : CAS DE LA NOUVELLE  
SOCIETE INTERAFRICAINE D'ASSURANCES DU  
SENEGAL (NSIA SENEGAL)**

**Présenté par :**

**Dirigé par :**

**Elom Adudé Yabo AKPABIE**

**M. Abou WELE**

Expert-comptable au CECA

Enseignant associé au CESAG



**Avril 2012**

**M0442AUDIT12**

## DEDICACE

Je rends grâce à Dieu Tout Puissant pour la réalisation de ce projet de formation au CESAG.

Nous dédions ce mémoire à :

- ✓ nos parents Feu Maxime Adoté Kossi AKPABIE et Madame Victorine Ayélé M. AKPABIE

Qu'ils retrouvent ici l'expression de notre profonde reconnaissance.

- ✓ mes frères Xavier Kpakpo et Elisabeth Adukoè AKPABIE: pour votre soutien et vos prières pour le succès de mes études ;
- ✓ Monsieur Erick Kossi SEWA : pour le soutien moral et financier que vous ne cessez de m'apporter ;
- ✓ Monsieur José Kwassi SYMENOUEH, Directeur Général NSIA Togo : pour son implication personnelle à la recherche du stage de fin d'études.

## REMERCIEMENTS

Nous présentons nos sincères remerciements à :

- Monsieur Sidy FAYE, directeur général NSIA Sénégal : pour l'acceptation de mon stage dans sa société et aussi pour la rigueur et l'amour du travail bien fait qui le caractérisent et dont j'ai bénéficié ;
- Monsieur Alfred GBAKA, directeur général du CESAG et tout le personnel de l'établissement pour les efforts effectués afin d'assurer une formation de qualité ;
- Monsieur Moussa YAZI, directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance au CESAG: pour la qualité de son enseignement et de son encadrement, sa rigueur et sa détermination pour la formation d'excellents auditeurs et contrôleurs de gestion ;
- Monsieur Abou WELE, mon directeur de mémoire, pour l'encadrement ainsi que les conseils et orientations donnés lors de la rédaction de ce mémoire ;
- Monsieur Octave OLYMPIO pour son soutien et sa détermination pour la réussite de ce mémoire ;
- Mesdames Florence VODUNGBO et Cécile COSSAHINTO ;
- Monsieur Hermann OLYMPIO et sa famille ;
- Monsieur Dominique BOUAKA ;
- Monsieur Gilson Amenyo PARKOO ;
- Monsieur Serge TABO, directeur de missions de KPMG TOGO.

En dépit de leurs multiples occupations les messieurs ci-dessus de la société ont accepté de répondre à nos questions et de nous fournir les documents nécessaires au bon déroulement de notre stage :

- Monsieur Assane DIAW, directeur administratif et financier de NSIA Sénégal ;
- Monsieur Ababacar DIAW, auditeur-contrôleur de gestion de NSIA Sénégal ;

qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde reconnaissance ;

- à tout le personnel de la société NSIA Sénégal ;
- à tous mes camarades de la 22<sup>ème</sup> promotion de DESS en Audit et contrôle de gestion.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

|             |  |
|-------------|--|
| ACI:        | Atlas Conseil International  |
| AFRICA-RE : | Société Africaine de Réassurance   |
| AURVE :     | Acte Uniforme portant Organisation des Procédures Simplifiées de Recouvrement et des Voies d'exécution |
| AUPSR :     | Acte Uniforme portant Organisation des Procédures Simplifiées de Recouvrement                          |
| BIAO :      | Banque Internationale de l'Afrique de l'Ouest  |
| CA :        | Chiffre d'affaires   |
| CEMAC :     | Communauté Economique et Monétaire des Etats de l'Afrique Centrale                                     |
| CESAG :     | Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion  |
| CICA :      | Conférence Internationale des Contrôles d'Assurances des Etats africains et malgache                   |
| CIMA :      | Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance  |
| CNCC        | Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes   |
| CRCA :      | Commission Régionale de Contrôle des Assurances  |
| FANAF :     | Fédération des Sociétés d'Assurances de droit National Africaines                                      |
| FSSA :      | Fédération Sénégalaise des Sociétés d'Assurances   |
| IARD :      | Incendies Accidents et Risques divers  |
| IFAC :      | International Federation of Accountants  |
| IFACI :     | Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes   |
| FAR :       | Feuilles d'Analyse des Risques   |
| NEP :       | Normes d'Exercice Professionnel  |
| NSIA :      | Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances   |
| OHADA :     | Organisation pour l'harmonisation en Afrique du Droit des Affaires                                     |
| RC:         | Responsabilité Civile  |
| USD:        | United States Dollar   |
| TTC :       | Toute Taxe Comprise  |

## LISTE DES TABLEAUX

|   |    |
|---|----|
| Tableau 1 : Evolution des impayés IARD de 2006 à 2009 lors de l'inventaire de 2009 au Sénégal.....                                      | 13 |
| Tableau 2 : Les risques opérationnels du système de recouvrement, les dispositifs de maîtrise et les objectifs de contrôle interne..... | 24 |
| Tableau 3 : TaRi de la relance téléphonique.....  | 31 |
| Tableau 4 : TaRi de la relance du courrier.....   | 32 |
| Tableau 5 : TaRi de la phase précontentieuse : la lettre de mise en demeure.....  | 33 |
| Tableau 6 : TaRi de la phase judiciaire.....  | 34 |
| Tableau 7 : Répartition du chiffre d'affaires (CA) par branche en FCFA.....   | 56 |
| Tableau 8 : Répartition du chiffre d'affaires par source de production en 2009 et 2010.....   | 57 |
| Tableau 9 : Evolution des primes impayées de 2006 à 2010.....   | 63 |
| Tableau 10 : Evolution des primes impayées par origine de production.....   | 64 |
| Tableau 11 : Les impayés par branche de 2009 et de 2010.....  | 66 |
| Tableau 12 : Identification des risques liés à « la mise à jour et d'analyse du fichier clients/courtiers ».....                        | 77 |
| Tableau 13 : les risques liés à la relance téléphonique.....  | 77 |
| Tableau 14 : Identification des risques liés à la relance par courriel.....   | 78 |
| Tableau 15 : Identification des risques liés à la relance écrite.....   | 78 |
| Tableau 16 : Identification des risques liés à la mise en demeure.....  | 79 |
| Tableau 17 : Identification des risques liés à la phase contentieuse.....   | 79 |
| Tableau 18 : Résultats des tests d'existence et de permanence « maladie ».....  | 84 |
| Tableau 19 : Résultats des tests d'existence et de permanence « Transport maritime ».....   | 84 |
| Tableau 20 : Résultats des tests d'existence et de permanence « Incendies & multirisques ».....   | 85 |
| Tableau 21 : Résultats des tests d'existence et de permanence « Automobile ».....   | 85 |
| Tableau 22 : Résultats de la phase contentieuse.....  | 86 |
| Tableau 23 : Echelle d'évaluation de la survenance du risque.....   | 87 |
| Tableau 24 : Evaluation des risques.....  | 88 |

## LISTE DES FIGURES

|  |    |
|--|----|
| Figure 1 : Evolution des impayés IARD de 2006 a 2009 au Sénégal .....                      | 13 |
| Figure 2 : Modèle de en œuvre de risque d'audit et de son caractère. ....                  | 27 |
| Figure 3 : Modèle d'analyse.....   | 42 |
| Figure 4 : Evolution du chiffre d'affaires suivant les branches en 2009 et 2010.....       | 56 |
| Figure 5 : Evolution du chiffre d'affaires par origine de production de 2009 et 2010 ..... | 57 |
| Figure 6 : Evolution des impayées de NSIA Sénégal de 2006 à 2010.....                      | 64 |
| Figure 7 : Structure des arriérés par origine de production.....                           | 65 |
| Figure 8 : Répartition des impayés par branche en 2009 .....                               | 67 |
| Figure 9 : Répartition des impayés par branche en 2010 .....                               | 67 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## LISTE DES ANNEXES

|   |     |
|---|-----|
| Annexe 1 : Organigramme hiérarchique de NSIA Sénégal .....      | 98  |
| Annexe 2 : Les produits commercialisés par la NSIA Sénégal..... | 99  |
| Annexe 3 : Modèle de la lettre de relance .....                 | 100 |
| Annexe 4 : Modèle de la lettre de mise en demeure .....         | 101 |
| Annexe 5 : Modèle de la lettre de citation directe.....         | 102 |
| Annexe 6 : Guide d'entretien .....                              | 104 |
| Annexe 7 : Questionnaire de contrôle interne.....               | 106 |
| Annexe 8 : Grille de séparation des tâches .....                | 111 |
| Annexe 9 : FAR.....   | 112 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**TABLE DES MATIERES**

DEDICACE..... i

REMERCIEMENTS ..... ii

SIGLES ET ABREVIATIONS ..... iii

LISTE DES TABLEAUX ..... iv

LISTE DES FIGURES ..... v

LISTE DES ANNEXES ..... vi

TABLE DES MATIERES..... vii

INTRODUCTION GENERALE..... 1

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE..... 10

    Chapitre 1 : Le système de recouvrement des primes d'assurances impayées dans les compagnies d'assurance .....12

    1.1. Les statistiques des primes impayées en dommage sur le marché sénégalais.....12

    1.2. Le système de recouvrement des primes impayées.....13

        1.2.1. Le recouvrement amiable : les relances .....14

            1.2.1.1. La relance téléphonique.....14

            1.2.1.2. La relance par courrier .....15

        1.2.2. Le recouvrement précontentieuse : la lettre de mise en demeure .....16

        1.2.3. La phase contentieuse : la procédure judiciaire ou le recouvrement contentieux.....16

            1.2.3.1. L'injonction de payer.....17

            1.2.3.2. L'injonction de délivrer ou de restituer .....18

            1.2.3.3. Assignation en paiement.....19

            1.2.3.4. Les mesures conservatoires ou le recouvrement forcé .....19

    1.3. Les risques opérationnels liés au système de recouvrement des primes impayées ... ..20

        1.3.1. Les risques liés au recouvrement à l'amiable et au recouvrement précontentieuse .....22

        1.3.2. Les risques liés à la phase contentieuse .....22

    1.4. Le dispositif de maîtrise des risques liés au système de recouvrement.....22

        1.4.1. Définition et objectifs du contrôle interne.....22

        1.4.2. Les dispositifs de maîtrise des risques .....23

|   |    |
|---|----|
| Chapitre 2 : Audit d'un système de recouvrement des primes d'assurances impayées dans les compagnies d'assurances ..... | 25 |
| 2.1 Définition de l'audit .....   | 25 |
| 2.2 La démarche d'audit externe .....   | 26 |
| 2.2.1. La phase d'étude.....  | 27 |
| 2.2.1.1. L'ordre de mission en audit externe.....   | 28 |
| 2.2.1.2. La prise de connaissance de l'entité à auditer.....  | 29 |
| 2.2.1.3. L'identification et l'évaluation des risques.....  | 30 |
| 2.2.2. La phase de réalisation ou de vérification.....  | 36 |
| 2.2.2.1. La réunion d'ouverture .....   | 36 |
| 2.2.2.2. Le programme de vérification.....  | 36 |
| 2.2.2.3. Le travail sur le terrain.....   | 37 |
| 2.2.2.4. L'évaluation du contrôle interne.....  | 37 |
| 2.2.2.5. Le contrôle des comptes.....   | 38 |
| 2.2.3. La phase de conclusion .....   | 38 |
| 2.2.3.1. Le projet de rapport.....  | 39 |
| 2.2.3.2. La réunion de synthèse.....  | 39 |
| 2.2.3.3. Le rapport définitif.....  | 40 |
| Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude .....  | 41 |
| 3.1. Modèle d'analyse.....  | 41 |
| 3.2. Collecte de données.....   | 42 |
| 3.2.1. La visite des différents directions et départements.....   | 43 |
| 3.2.2. L'analyse documentaire .....   | 43 |
| 3.2.3. Entretiens.....  | 43 |
| 3.3. Analyse des données.....   | 44 |
| 3.3.1. Le questionnaire de contrôle interne (QCI).....  | 44 |
| 3.3.2. La grille de séparation des tâches.....  | 45 |
| 3.3.3. Les tests d'audits .....   | 45 |
| 3.3.4. Le tableau d'identification des risques.....   | 46 |
| DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....   | 48 |
| Chapitre 4: Présentation de la nouvelle société interafricaine du Sénégal : NSIA Assurances Sénégal .....               | 50 |
| 4.1. Organisation juridique et sociale .....  | 50 |
| 4.2. Organisation interne .....   | 52 |

|  |   |    |
|--|---|----|
| 4.2.1.   | Le conseil d'administration.....  | 53 |
| 4.2.2.   | La direction générale.....  | 53 |
| 4.2.3.   | La direction technique chargée du courtage.....   | 53 |
| 4.2.4.   | La direction commerciale chargée des affaires directes.....   | 54 |
| 4.2.5.   | La direction administrative et financière.....  | 54 |
| 4.3.   | Informations financières et techniques sur la NSIA Sénégal .....  | 55 |
| 4.3.1.   | Les informations financières .....  | 55 |
| 4.3.1.1.   | Le chiffre d'affaires .....   | 55 |
| 4.3.1.2.   | Les produits commercialisés par NSIA Sénégal.....   | 57 |
| 4.3.1.3.   | Les placements financiers .....   | 61 |
| 4.3.2.   | Les informations techniques.....  | 62 |
| Chapitre 5 : Description du système de recouvrement des primes d'assurances impayées à NSIA Sénégal .....                                |   | 63 |
| 5.1.   | Les statistiques des primes impayées en dommage à NSIA Sénégal .....                                      | 63 |
| 5.1.1.   | Structure des primes impayées par origine de production .....   | 64 |
| 5.1.2.   | Structure des impayés par branche.....  | 65 |
| 5.2.   | Le système de recouvrement des primes impayées à NSIA Sénégal. ....                                       | 67 |
| 5.2.1.   | La phase de mise à jour et d'analyse du fichier clients et courtiers .....                                | 68 |
| 5.2.2.   | L'action concrète de recouvrement .....   | 68 |
| 5.2.2.1.   | La relance téléphonique .....   | 69 |
| 5.2.2.2.   | La relance par courriel .....   | 69 |
| 5.2.2.3.   | La relance écrite.....  | 70 |
| 5.2.3.   | La phase précontentieuse : la mise en demeure .....   | 71 |
| 5.2.4.   | La phase contentieuse.....  | 72 |
| Chapitre 6 : Mise en œuvre de l'audit du système de recouvrement des primes d'assurances impayées à NSIA Sénégal et recommandations..... |   | 75 |
| 6.1.   | Mise en œuvre de l'audit du système de recouvrement des primes d'assurances impayées à NSIA Sénégal ..... | 75 |
| 6.1.1.   | Prise de connaissance de la société .....   | 75 |
| 6.1.2.   | Identification des risques.....   | 76 |
| 6.1.2.1.   | L'identification des risques liés à « la mise à jour et d'analyse du fichier clients et courtiers ».....  | 77 |
| 6.1.2.2.   | L'identification des risques liés à la phase « l'action de recouvrement » ..                              | 77 |

|                          |  |     |
|--------------------------|--|-----|
| 6.1.2.3.                 | L'identification des risques liés à la « phase précontentieuse : la mise en demeure » .....                      | 79  |
| 6.1.2.4.                 | L'identification des risques liés à la phase contentieuse .....  | 79  |
| 6.1.3.                   | Evaluation du dispositif de contrôle de maîtrise des risques .....   | 79  |
| 6.1.3.1.                 | Le questionnaire de contrôle interne (QCI) .....   | 80  |
| 6.1.3.2.                 | La grille de séparation des tâches .....   | 81  |
| 6.1.3.3.                 | Les tests de conformité et de permanence .....   | 82  |
| 6.1.3.4.                 | Constats sur les tests d'audit .....   | 86  |
| 6.1.4.                   | Evaluation des risques.....  | 87  |
| 6.1.4.1.                 | Evaluation de la probabilité des risques.....  | 87  |
| 6.1.4.2.                 | L'impact de primes impayées sur la société .....   | 88  |
| 6.2.                     | Analyse des résultats de l'audit du système de recouvrement des primes d'assurances impayées à NSIA Sénégal..... | 90  |
| 6.2.1.                   | Manuel des procédures.....   | 90  |
| 6.2.2.                   | Effectif.....  | 90  |
| 6.2.3.                   | Au niveau de la production.....  | 90  |
| 6.2.3.1.                 | Pour l'automobile.....   | 90  |
| 6.2.3.2.                 | Pour la maladie .....  | 91  |
| 6.2.4.                   | Au niveau du recouvrement : module de gestion automatique des dossiers du contentieux.....                       | 91  |
| 6.2.5.                   | Impayés de l'Etat.....   | 91  |
| 6.2.6.                   | Recommandation sur le non reversement des primes.....  | 92  |
| CONCLUSION GENERALE..... |  | 94  |
| ANNEXES.....             |  | 97  |
| BIBLIOGRAPHIE.....       |  | 116 |

**INTRODUCTION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Au cours de ce 3<sup>ème</sup> millénaire, le marché mondial des assurances a connu une croissance significative. La part des assurances dans le produit intérieur brut (PIB) d'un pays n'est très significative que si le pays a un niveau de développement élevé, et les populations ont une culture des assurances.

Le secteur des assurances reste largement sous développé en Afrique comparativement aux autres continents. Cela s'exprime par la faible pénétration des assurances dans les moeurs des populations dans notre espace, la modeste croissance de la production dans la plupart des marchés, un pléthore de petites compagnies sur un marché trop plein, ce qui bloque le développement, la modernisation du secteur, et la prépondérance de l'assurance dommage. Alors qu'à travers le monde, son rôle dans le développement économique des pays n'est plus à démontrer, pour ce qu'il contribue à mobiliser des flux d'investissements à même de financer la croissance économique, entre autres, tout en renforçant le tissu social par la prévoyance. En Afrique, on ne peut en dire autant du secteur des assurances qui en est encore à ses balbutiements et le continent souffre du plus faible taux de couverture au monde.

A la fois hétérogène et étroit, le marché africain de l'assurance est loin de prendre son envol pour un réel développement, avec de petites compagnies d'assurances qui présentent la même structure de portefeuille et offrent des produits similaires. Si bien que le marché tarde à franchir la barre des 1% (ACI, 2011). L'Afrique du Sud est le pays où le taux de pénétration est plus élevé en Afrique avec 14,8% (ACI, 2011). La FSSA stipule que ce taux serait de 10,5% au Sénégal derrière le Cameroun et la Côte d'Ivoire. De plus, les souscriptions individuelles ne sont pas encore très nombreuses comparées aux souscriptions par contrat groupe. Les Etats étaient obligés de rendre obligatoire l'assurance automobile afin de garantir l'ordre public et la protection des victimes d'accidents de circulations.

Le secteur connaît un élan soutenu dans quelques pays d'Afrique du Nord, et de l'Ouest, mais beaucoup reste à faire. Dans sa revue intitulée le marché de l'assurance de la zone FANAF en 2009, (ACI, 2011:7), l'ACI estime que la consommation d'assurance mondiale par habitant est de 627 dollars USD en vie et non vie. Elle est de 1519,2 USD en Amérique, 1850,2 en Europe, 281,5 en Asie (ACI, 2011:7). Il fait remarquer qu'en Afrique, la consommation d'assurance par tête serait la plus faible au monde 64,7 USD par habitant et par an, pouvoir d'achat oblige, doublé d'une véritable inculture de

l'assurance. De fait, la demande d'assurance y est très limitée à une très faible fraction d'agents économiques qui sont pour l'essentiel des entreprises privées, certaines associations et organismes non gouvernementaux, les entreprises industrielles et commerciales, certaines sociétés étatiques.

Aussi des insuffisances constatées liées à la réglementation et au contrôle des Etats sont notées, avec un corpus réglementaire de la CIMA qui souffre de manquements en particulier dans sa politique d'octroi d'agrément qui favorise plutôt une inflation du nombre des acteurs dans des marchés déjà saturés, mais aussi dans la réglementation des placements jugés inadaptés aux évolutions de l'environnement économique et financier.

De plus, les problèmes liés à la gestion même des compagnies d'assurances ne sont pas des moindres. En surnombre sur plusieurs marchés, elles se caractérisent par la faiblesse de leur chiffre d'affaires moyen et pâtissent notamment de celle des taux de rendement des placements, du fait de l'absence de réelles opportunités de placements rentables. Une situation aggravée par l'importance des arriérés de primes, mais surtout par la mauvaise gouvernance qui frappe nombre d'entre elles, avec l'insolvabilité de certaines compagnies qui, le plus souvent, ne respectent pas les cahiers de charge et se font parfois retirer leur agrément après contrôle. Parmi ces sociétés il y figure trois compagnies sénégalaises à savoir : MSAT et la NATIONALE en 1998 et ALLIANCE en 2009 (Ernst & Young, 2002). Bref, il conviendrait d'assainir davantage le secteur en renforçant le contrôle et partant, renforcer la surface financière des compagnies notamment par le relèvement de leur capital social, comme c'est le cas pour le secteur bancaire de l'UEMOA et de la CEMAC depuis le 31 décembre dernier. Le règlement du 3 avril 2007, relevant le capital minimum des sociétés d'assurances, va dans le bon sens, mais s'avère insuffisant.

De nos jours, on assiste au phénomène de partenariat entre établissements bancaires et assureurs pour le développement de l'assurance en Afrique. Ce choix a d'ailleurs été opéré par le groupe NSIA, qui a acquis la banque ivoirienne BIAO, et la Colina qui s'est associée au groupe Bank of Africa.

Pour la rationalisation de leurs marchés nationaux d'assurances, et permettre aux compagnies d'assurances de jouer pleinement leur rôle social et économique, les Etats de la Zone Franc ont instauré une organisation dénommée traité de CIMA et le code CIMA qui lui est annexé organisent le marché des assurances afin d'harmoniser les méthodes et

les pratiques de la profession des assurances. Signé à Yaoundé (Cameroun) en juillet 1992, le traité est entré en vigueur en février 1995. Les Comores ne l'ont pas encore ratifié. L'organisation dispose d'organes et institutions autonomes qui l'aident dans la réalisation de ses objectifs :

- Conseil des ministres assure la réalisation des objectifs de la CIMA, comme la politique en matière de formation dans le domaine des assurances, l'obligation du respect de la législation unique par les Etats signataires... Il est composé des ministres chargés du secteur des assurances dans les Etats membres,
- CRCA : Commission Régionale de Contrôle des Assurances veille à l'application des dispositions législatives et réglementaires des compagnies d'assurances, examine les demandes d'agrément, surveille le marché des assurances, le respect des ratios prudentiels par les compagnies d'assurance,
- L'OAA : Organisation des Assurances Africaines œuvre pour la promotion de la coopération interafricaine, et le développement d'une industrie de l'assurance et de la réassurance saine, en Afrique.
- IIA : Institut International des Assurances de Yaoundé, l'Institut Africain des Assurances de Tunis, le West African Insurance en Gambie qui assurent la formation des cadres supérieurs en assurance, en complément de l'action des centres de formation nationaux.
- FANAF : Fédération des Sociétés d'Assurances de Droit National Africaines, est une association professionnelle d'action de réflexion et de concertation au service de l'assurance et de la réassurance africaines.

Les Directions Nationales des Assurances (DNA) qui sont des institutions de la FANAF et présentes dans tous les Etats servent de relais à l'action de surveillance et de contrôle de la CRCA dans chaque pays. En outre pour le renforcement des initiatives de collaboration, de développement et de promotion entre les multiples marchés nationaux d'assurance du continent, des sociétés de réassurance ont été créées comme AFRICA-RE à l'échelon continental, la CICA-RE qui est la compagnie commune de réassurance des Etats membres de la CICA, la East Africa- Ré, la création de pools de souscription.

Les compagnies d'assurance gèrent les fonds qui appartiennent aux assurés. Il est primordial que cette gestion soit réalisée dans les conditions qui assurent la pérennité des compagnies, leur solvabilité, et par conséquent leurs aptitudes à honorer leurs engagements. Les émissions de primes d'assurance constituent en général le chiffre d'affaires des compagnies d'assurance et figurent au bilan comme produit dans le compte d'exploitation de ces dernières. Selon la FSSA, dans l'Etat C9 de son rapport d'activités 2009, les émissions de primes dans la catégorie dommages en 2008 et 2009 sur le marché sénégalais sont respectivement de 60 milliards F CFA et 64 milliards FCFA, avec un portefeuille lourd de cumul des impayés de primes de 13 milliards F CFA en 2008 et 15,8 milliards F CFA en 2009 et un taux de recouvrement de 80%

Selon l'article 13 nouveau du code CIMA, la prise d'effet du contrat est subordonnée au paiement de la prime par le souscripteur. Théoriquement la prime commerciale devrait, en tout état de cause, être entièrement encaissée sans risque d'arriérés pour l'assureur. Mais dans la pratique et très souvent avec la concurrence rude du marché des assurances, la politique commerciale et le montant élevé de certaines primes, la NSIA Sénégal et les souscripteurs s'entendent pour définir un échéancier de paiement de primes. Très souvent le souscripteur n'arrive pas à honorer ses engagements envers l'assuré et il se pose le problème des impayés de primes particulièrement significatif pour toute compagnie d'assurances africaine du marché de la zone CIMA et qui pèse lourdement sur leurs finances.

Les causes qui expliquent les montants exorbitants des impayées de primes de la NSIA Sénégal, peuvent provenir aussi bien de ses clients, des sociétés de courtage aussi que de la société elle-même :

a) au niveau des clients :

- difficulté de trésorerie ;
- émission des chèques sans provisions, les effets de commerce et des traites qui reviennent impayés ;
- motifs administratifs : certains clients affirment ne pas avoir reçu la facture d'émission ;
- contestation tardive de certains montants sur la facture d'émission.

b) au niveau des sociétés de courtage :

- rétention des primes : certaines sociétés de courtages encaissent les primes mais ont du mal à les reverser aux assureurs dans les délais prévus par l'article 542 du code des assurances CIMA ;
- compensation primes-sinistres non opérée par les gros courtiers : par mandat donné par la NSIA Sénégal, les courtiers règlent sur leurs fonds propres des sinistres pour le compte de la société, en retour le courtier retient le montant équivalent au montant du sinistre. Ce mécanisme n'est malheureusement exploité à temps par l'assureur qui continue à croire à l'existence de créance sur le courtier ;

c) au niveau de la NSIA Sénégal :

- le lettrage des primes non effectué à temps réel : c'est un véritable problème. En effet le lettrage est l'affection informatique des primes produites par les mandataires (agents généraux, courtiers, autres intermédiaires) aux différents souscripteurs concernés ;
- le système d'information : l'information sur la situation des impayés de primes telle que traitée par certains logiciels n'est pas perçue ou produite à temps réel ;
- la concurrence de marché : dans une stratégie de conquérir la clientèle et de la fidéliser, la NSIA Sénégal n'hésite pas à offrir à crédit ;
- inexistence de politiques et procédure de recouvrements clairement formalisés ;
- la complexité du système de recouvrement ;
- le recouvrement n'est pas systématique ou est très peu suivi.

Les conséquences qui en découlent sont très nombreuses. Entre autre on peut citer :

- difficulté de trésorerie au niveau de la société ;
- retard dans les règlements des sinistres ;
- la sous-évaluation des primes impayées ;
- ralentissement de la rotation de certains portefeuilles ;
- non respect des engagements pris envers les clients, le personnel, les fournisseurs, les prestataires ;
- perte de crédibilité de la société ;

- mauvaise tenue des états CIMA due aux erreurs de valorisation des primes impayées, engendrant la présentation de faux Etats CIMA ;
- la non-atteinte des objectifs fixés par les dirigeants de la société;
- impact sur le chiffre d'affaires ;
- risque de liquidation de la société ou retrait d'agrément suite aux contrôles de la CIMA.

Pour palier ces insuffisances, plusieurs solutions possibles s'offrent à la NSIA Sénégal :

- assurer la formation des différents agents du recouvrement ;
- faire appel à des spécialistes en recouvrement ;
- effectuer les mises à jour périodiques entre des données du service informatique et de la comptabilité afin d'avoir une idée sur la situation des impayées ;
- mettre en place des procédures et élaborer une méthodologie du système de recouvrement des primes impayées en identifiant les débiteurs et faciliter le recouvrement sur la base de méthodes techniques et probantes.

Les deux premières solutions se heurtent à la réticence des entreprises à payer le coût de la formation de leurs agents, à payer convenablement les experts en recouvrement. De ce fait la dernière solution nous semble la plus réaliste et la plus raisonnable car elle est loin de coûter aux compagnies. La démarche d'audit retenue a été illustrée par le cas d'une entreprise sénégalaise renommée *NSIA Sénégal*. D'où le thème : **Audit du système de recouvrement des primes d'assurances impayées : Cas de la Nouvelle Société Interafricaine Assurances du Sénégal (NSIA Sénégal)**.

Dans le cadre de notre étude, la question principale de recherche que nous nous sommes posés est la suivante : « **En quoi les primes impayées constituent-elles un problème significatif pour la NSIA Sénégal et quelle est l'efficacité du système de recouvrement de ces impayés de primes à NSIA Sénégal?** »

De cette question, il découle les questions spécifiques pratiques suivantes :

- a) quel est le niveau des primes impayées à NSIA Sénégal ?
- b) quel est le taux de recouvrement des primes impayées à NSIA Sénégal ?
- c) quel est l'impact des primes impayées sur le chiffre d'affaires, et la trésorerie ?

- d) quelle est la conséquence sur le paiement des sinistres ?
- e) quelles sont les procédures de recouvrement utilisées à NSIA Sénégal pour les primes impayées ?
- f) quels sont les risques liés au système de recouvrement des primes impayées ?
- g) quelle est la démarche d'audit du système de recouvrement des primes impayées à NSIA Sénégal ?

L'objectif principal de cette étude est de comprendre d'une part l'importance des primes impayées de la NSIA Sénégal, faire un audit du système de recouvrement afin d'identifier les forces et les faiblesses, et d'autre part de formuler des recommandations pour apporter notre contribution aux insuffisances de ce système.

Comme objectifs spécifiques, nous aurons à :

- a) mesurer le niveau des primes impayées ;
- b) connaître les différentes procédures de recouvrement ;
- c) évaluer le dispositif de contrôle interne relatif au recouvrement ;
- d) faire un audit du système de recouvrement des impayés ;
- e) réaliser des tests pour nous assurer que les procédures sont bien connues et appliquées ;
- f) connaître les influences des impayés sur la société ;
- g) formuler des recommandations relatives aux risques identifiés.

Nous espérons que ce mémoire présentera un certain intérêt :

❖ pour les dirigeants :

- ils peuvent trouver une vision exhaustive sur le traitement des impayés clients afin d'optimiser le recouvrement des impayés,
- maîtriser les coûts des procédures judiciaires.

❖ nous-mêmes

Au plan personnel, par la recherche documentaire, il s'agit de connaître :

- le fonctionnement des sociétés d'assurances comparativement aux sociétés commerciales et industrielles ;
- de connaître les différentes procédures de recouvrement ;
- un cadre idéal pour concilier nos connaissances théoriques et pratiques en audit.

En conséquence, nous répartissons notre étude en deux parties. La première s'intéressera aux particularités des compagnies d'assurance de la branche IARD, au système de recouvrement des primes impayées, à l'audit de ce système dans une compagnie d'assurance et enfin la conception d'un modèle d'analyse à utiliser dans la partie pratique.

La deuxième partie, et la principale traitera des travaux pratiques, afin de décrire, analyser, critiquer, et faire des suggestions d'amélioration des procédures de recouvrement des impayés de primes des compagnies d'assurances à travers la cas de la société NSIA Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'entreprise, au travers de son activité, poursuit un certain nombre d'objectifs. Leurs réalisations intéressent non seulement ceux qui interviennent directement dans sa gestion, mais également ceux qui, d'une manière ou d'une autre, contribuent à son financement ou sont intéressés par ses performances. Il est essentiel pour chaque organisation d'assurer la maîtrise de ses activités et par conséquent des risques y afférents. Le recouvrement des créances étant une fonction essentielle et capitale pour une compagnie d'assurances, il est normal de maîtriser le système lié à cette fonction.

La partie théorique qui constitue la première partie de notre étude sera basée sur la revue littéraire de notre thème de mémoire. Elle comprend quatre chapitres à savoir :

- ✓ le premier chapitre abordera le système de recouvrement des primes d'assurances impayées;
- ✓ le second chapitre traitera l'audit du système de recouvrement des primes d'assurances impayées;
- ✓ le troisième montrera la méthodologie de recherche permettant le traitement du cadre théorique de notre mémoire.

## **Chapitre 1 : Le système de recouvrement des primes d'assurances impayées dans les compagnies d'assurance**

Avant d'aborder le système de recouvrement objet de ce chapitre, nous allons faire une analyse théorique de la situation des primes d'assurances IARD impayées. Dans une compagnie d'assurance, les primes impayées peuvent provenir des clients du bureau direct (ceux qui viennent directement à la compagnie pour faire la souscription), du courtage (ceux qui souscrivent auprès des sociétés mandatées par les compagnies d'assurance appelées sociétés de courtage, les intermédiaires) des agences et des compagnies adresses (la coassurance). Tout Gestionnaire soucieux de la pérennité de son institution est tenu d'avoir une gestion rigoureuse de toutes les créances dont les paiements sont en retard.

### **1.1. Les statistiques des primes impayées en dommage sur le marché sénégalais.**

Le marché sénégalais de l'assurance, selon la FSSA (2009:5) compte 15 sociétés d'assurance non vie, avec un chiffre d'affaires de 64 milliards de F CFA contre 60 milliards de F CFA en 2008, soit une progression de 6%. Les données sur la situation des primes d'assurances sont consignées dans un tableau appelé Etat C9.

L'état C9 est un document de synthèse qui ventile par exercice de souscription et par branches les primes arriérés, les encaissements et les annulations. Il permet d'analyser l'évolution à l'exercice d'inventaire des arriérés sur les émissions de primes générées à l'exercice de souscription.

La FSSA dans l'Etat C9 de son rapport d'activités de 2009, montre un cumul d'impayés net de 15,8 milliards FCFA courant 2009, avec une augmentation de 2006 à 2009. Pour la seule année de 2009, le montant des impayés est de 9,4 milliards F CFA. Tout porte à croire que les compagnies d'assurances garantissent des risques sans avoir perçu la prime équivalente. D'où une nécessité de recouvrer les impayées de primes.

Le tableau 1 et la figure 1 ci-dessous montre l'évolution des impayés IARD de 2006 à 2009 à l'inventaire de 2009 de toutes les branches sur le marché sénégalais.

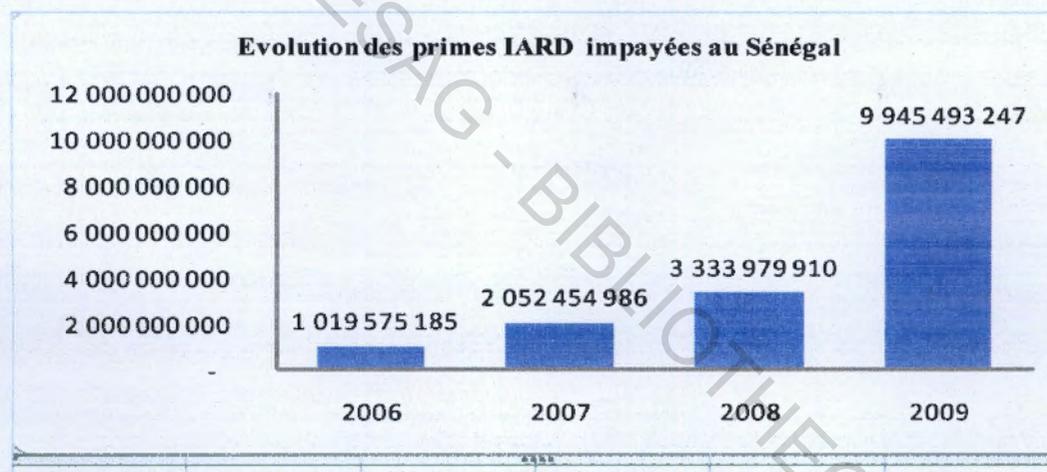
**Tableau 1 : Evolution des impayés IARD de 2006 à 2009 lors de l'inventaire de 2009 au Sénégal**

|                         |                 | Année de souscription |               |               |               |
|-------------------------|-----------------|-----------------------|---------------|---------------|---------------|
| Année d'inventaire 2009 | Primes impayées | 2006                  | 2007          | 2008          | 2009          |
|                         |                 | 1 019 575 185         | 2 052 454 986 | 3 333 979 910 | 9 945 493 247 |

**Source :** Nous-mêmes à partir de la FSSA (2009)

De ce tableau résulte le graphique ci-dessous.

**Figure 1 : Evolution des impayés IARD de 2006 a 2009 au Sénégal**



**Source:** Nous-mêmes à partir de la FSSA (2009)

### 1.2. Le système de recouvrement des primes impayées.

Comment faire face aux impayés ? Le recouvrement des créances présente un intérêt crucial tant pour les entreprises dans le cadre de leur activité commerciale ou financière que pour les particuliers. Pour CHAUVOT (2002 :23), « pour recouvrer de manière efficace, il faut tenir compte du profil de risque de chaque débiteur, intégrer les commerciaux à la procédure de recouvrement et actualiser le fichier client fréquemment ». Ainsi, de nombreux moyens existent pour obtenir le paiement des créances. Les créanciers ont à leur disposition les procédures du droit commun, mais également des procédures d'urgence pour obliger leur débiteur ou, le cas échéant, la caution de payer. A chaque impayé correspond toujours un dossier bien spécifique, celui d'un client. C'est pourquoi les relances doivent être modulées selon le type de client. Mais avant de se lancer dans une

phase contentieuse avec les clients débiteurs, la mise en place de quelques mesures préventives et la connaissance des règles de procédure amiable peuvent parfois permettre de récupérer des impayés en cas de simple retard. De plus, le succès du recouvrement dépendra de la capacité du créancier ou de son conseiller juridique à analyser la situation face à laquelle il est confronté et à utiliser les moyens d'actions ou de conviction les plus adéquats.

### **1.2.1. Le recouvrement amiable : les relances**

«Le but de cette démarche est d'obtenir un paiement volontaire du débiteur par la voie de la négociation et de la conviction. Il s'agit donc de rappeler au débiteur ses obligations et d'obtenir un remboursement » (Le village de justice, 2005 :1). Avant de s'engager dans une procédure, même à titre amiable, il est indispensable de se renseigner sur le statut, le patrimoine, le montant de la créance et la situation financière du débiteur. En effet, s'il fait l'objet d'une procédure collective, toute tentative de recouvrement sera sans effet, puisque la loi interdit aux créanciers de réclamer le paiement des créances nées avant le jugement d'ouverture. Il s'agit donc, concrètement, de vérifier si l'entreprise débitrice est en redressement ou en liquidation. Ces informations peuvent être obtenues auprès des tribunaux de commerce, notamment en consultant les sites internet de leur greffe ou auprès du registre des métiers, s'il s'agit d'une entreprise artisanale.

Le recouvrement amiable présente avant tout, l'avantage de préserver les relations commerciales. C'est aussi un moyen efficace pour comprendre les raisons de l'absence de paiement et pour instaurer un dialogue constructif avec le débiteur. Il faut être prêt à écouter, à comprendre et à convaincre son interlocuteur. C'est plus préférable pour récupérer la somme due qu'une mauvaise procédure judiciaire. Deux procédés peuvent être mis en œuvre : la relance téléphonique et la relance écrite. Elles permettent au créancier de s'adapter au profil du débiteur et aux relations établies avec lui.

#### **1.2.1.1. La relance téléphonique**

Dans un premier temps, il est recommandé de procéder au rappel de l'impayé par téléphone. C'est assurément le moyen le moins coûteux, en temps et en argent. Attention, malgré son caractère apparemment informel, cette technique, pour être efficace, doit être bien utilisée, et ne pouvant s'appliquer à toute la clientèle. De ce fait, il faut établir la liste

des débiteurs à appeler en priorité, en fonction du montant de la dette la plus importante ou du niveau de risque client. Ainsi, avant même de contacter le débiteur, il est indispensable de se renseigner sur la créance (montant, délai), sur le profil du client (solvabilité, profil payeur). Puis au cours de l'entretien téléphonique, les questions posées doivent être précisément sélectionnées pour déterminer les motifs du retard de paiement. Enfin, au terme de la discussion, il convient de rappeler au débiteur les mesures qui seront prises s'il ne s'exécute pas. Intervenant quelques jours seulement avant et après la date d'échéance du paiement, cette relance doit être effectuée par le producteur qui a conclu le contrat, car il connaît mieux le client. Selon CHAUVOT (2002 :60) « une approche téléphonique permettra d'adapter plus finement votre courrier aux motifs de retard invoqués par votre interlocuteur. Deux relances suffisent avant d'adresser une mise en demeure. Cette activité de recouvrement doit être menée régulièrement auprès de tous vos clients » La société peut également ne pas attendre la date d'échéance de la facture et rappeler avec courtoisie à son client que son règlement doit intervenir à telle date. Mais organiser des relances téléphoniques nécessite toutefois un personnel en nombre suffisant et apte en communication verbale vu le nombre important de clients à relancer.

#### **1.2.1.2. La relance par courrier**

La société n'a toujours pas reçu de règlement de la partie de la prime restée impayée quelques jours plus tard, il est temps qu'elle met en place un planning sur les actions qu'elle compte mener pour recouvrer ses impayés malgré la promesse faite par le client lors de l'entretien téléphonique.

Le premier courrier, intervenant dans les huit jours suivant le retard de paiement, doit être adressé au client. Cependant il y a lieu de faire attention au contenu afin de préserver la relation commerciale. Il figure dans la lettre tous les éléments concernant la facture non payée (numéro, date, montant, date d'échéance) et indiquer simplement qu'à ce jour, la société n'en a pas toujours obtenu le règlement, règlement qu'elle attend dans les meilleurs délais. Il est joint à la lettre de relance, la copie de la facture en question. Ce courrier, moyen simple et économique, permet de faire réagir le client tout en ménageant à l'entreprise un bon moyen de preuve. Pour CHAUVOT (2002 :40), « la première lettre de relance face à un mauvais payeur permet à ce dernier de jauger de votre détermination » L'envoi d'une seconde lettre de relance sera fait si après huit jours de l'envoi de la première c'est-à-dire quinze jours après la date d'échéance de la facture, la société n'obtient

aucun paiement de la part du client débiteur. Elle reprend les mêmes informations que le courrier précédent mais avec mention de celui-ci. Toutefois il faut toujours sauvegarder une copie des courriers envoyés dans le dossier du client débiteur car, elle permet de participer à l'établissement de la preuve de l'épuisement des moyens de recours amiables. Bien entendu la société peut différencier ses courriers en fonction des relations qu'elle entretient avec le client.

Si malgré toutes ces tentatives, le débiteur ne procède pas au paiement, ou à défaut de réaction litigieuse sérieuse, la procédure amiable doit être interrompue et une mise en demeure par lettre recommandée avec accusé de réception signée du responsable du département ou du dirigeant s'impose.

### **1.2.2. Le recouvrement précontentieuse : la lettre de mise en demeure**

La mise en demeure constitue le dernier stade amiable (aucun procès n'est encore engagé). Elle est obligatoire avant toute assignation, et constitue les prémices d'une procédure contentieuse. Elle présente plusieurs atouts et permet de lancer un dernier ultimatum au client débiteur, d'être certain que celui-ci prendra connaissance du courrier et de poser les bases d'une démarche axée sur une pression psychologique plus forte. Au-delà de ces aspects pratiques, selon OHADA, c'est également le moyen juridique de constater le refus opposé à vos précédentes demandes de paiement, de faire courir des intérêts moratoires si possible de solliciter des dommages-intérêts, et d'établir la preuve de votre volonté d'être payé.

Le recouvrement amiable est rapide et peu coûteux. Cependant, son efficacité est parfois limitée, il est alors nécessaire d'entamer une procédure contentieuse afin de sauvegarder le patrimoine de la société.

### **1.2.3. La phase contentieuse : la procédure judiciaire ou le recouvrement contentieux**

Cette phase intervient lorsque toutes les tentatives de recouvrement amiable se sont révélées infructueuses. Le créancier devra porter le litige devant le tribunal compétent en prouvant l'existence de sa créance. L'objectif de ce mode de recouvrement est d'exercer une pression sur le débiteur de nature à l'inciter à payer sa dette ou saisir un bien de ce dernier pour se faire payer. Pour LABARDIE & al (2001 :119) « l'objectif de la procédure

de recouvrement contentieux est d'obtenir et de procéder à son exécution. Elle peut être engagée par le demandeur lui-même ou par les auxiliaires de justice qui le représentent à condition que la créance ne soit pas inscrite ». Il existe encore des procédures rapides et exceptionnelles instituées dans les cas d'urgence et pour les difficultés d'exécution. Mais on reproche souvent aux procédures judiciaires d'être longues et onéreuses. Les principales actions en justice ouvertes au créancier sont en outre : l'injonction de payer, l'injonction de délivrer ou de restituer, l'assignation en paiement, et les mesures conservatoires ou le recouvrement forcé.

### 1.2.3.1. L'injonction de payer

L'injonction de payer est une procédure qui permet à un créancier dont la créance porte sur une somme d'argent, d'obtenir rapidement un titre exécutoire. Cette procédure est introduite pour les créances civiles et commerciales lorsque l'engagement résulte de l'émission ou l'acceptation de tout effet de commerce ou d'un chèque dont la provision s'est révélée inexistante ou insuffisante. Par rapport à la procédure de droit commun, la procédure d'injonction de payer est une procédure « rapide et peu coûteuse » (ASSI-ESSO, & DIOUF 2002 :11).

« La procédure d'injonction de payer est applicable lorsque la créance est d'une nature contractuelle c'est-à-dire tire son origine d'un contrat civil ou commercial, elle doit être certaine, liquide et exigible » (OHADA 2008 : 759).

Ainsi aux termes de l'article 3 de l'acte uniforme de l'OHADA, la demande est formée par voie de requête déposée ou adressée par le créancier en personne ou par son mandataire auprès de la juridiction compétente du domicile ou du lieu où demeure effectivement le débiteur ou l'un d'eux en cas de pluralité de débiteurs (de SABA, 2005 :65). Selon les textes de l'OHADA, la juridiction territorialement compétente est celle du domicile ou à défaut celle de la résidence pour les personnes physiques, et pour les personnes morales, il faut viser la juridiction du lieu où elles ont leur principal établissement ou devant celui du lieu où se trouve l'une des ses agences ou de ses succursales si elles possèdent des établissements secondaires. La requête est faite auprès du président du tribunal et doit contenir selon OHADA dans son article 4, les noms, prénoms, professions et domiciles des créanciers et débiteurs, et pour les personnes morales, leur forme, leur dénomination et leur

siège social. Elle doit également contenir l'indication précise des sommes réclamées ainsi que des pièces justificatives.

Le juge peut dans un premier cas rejeter la demande, la décision est sans recours pour le créancier sauf au recouvrement par les voies de droit commun selon OHADA dans son article 6, alinéa 2, ou dans un second cas, rendre une décision d'injonction de payer qui doit être signifiée au débiteur dans un délai de trois mois à compter de la date de la décision portant injonction de payer. La requête et la décision d'injonction de payer sont conservées à titre de minute entre les mains du greffier qui en délivre une expédition au demandeur. Les documents originaux joints à la requête sont restitués au demandeur et leurs copies certifiées conformes conservées au greffe. Une copie certifiée conforme de l'ordonnance et de la décision d'injonction de payer est signifiée au débiteur à l'initiative du créancier par lettre recommandée avec accusé de réception ou par voie d'huissier, selon OHADA dans son article 7.

Pour OHADA dans son article 8, alinéa 2, en l'absence d'opposition dans le délai de quinze (15) jours (à compter de la signification), le débiteur est contraint de payer les sommes réclamées. Mais au cas contraire, il prend soin de préciser les conditions de l'opposition devant la juridiction saisie et le contentieux est porté devant le juge du fond et donne lieu à une instance contradictoire précédée d'une tentative de conciliation.

### **1.2.3.2. L'injonction de délivrer ou de restituer**

Dans cette procédure, le créancier poursuit l'exécution en nature d'une obligation. Elle ne porte que sur des biens meubles corporels déterminés.

OHADA en 2006 souligne dans ses articles 19 et 20 que : « Cette procédure n'est utilisable que par celui qui prétend créancier d'une obligation de délivrance ou de restitution d'un bien meuble corporel déterminé, qui doit alors saisir par voie de requête la juridiction compétente du domicile ou du lieu de résidence effective du débiteur de cette obligation pour qu'elle ordonne la délivrance ou la restitution du bien concerné »

Elle se déroule de la même manière que celle de l'injonction de payer, à la seule différence des conditions d'éligibilité. Tout comme pour l'injonction de payer, la décision de rejet est susceptible de recours. En l'absence d'opposition dans les quinze (15) jours de la signification de la décision portant injonction de délivrer ou de restituer, le créancier peut

demander l'apposition de la formule exécutoire sur cette décision et celle-ci produit alors les effets d'une décision contradictoire et n'est plus susceptible d'appel (OHADA).

### **1.2.3.3. Assignation en paiement**

En cas d'échec, il est toujours possible de recourir à la procédure de droit commun, l'assignation au fond, pour obtenir le paiement de la créance. Une fois les mesures provisoires pratiquées, le débiteur doit assigner au fond, c'est-à-dire saisir le tribunal compétent (les juridictions civiles lorsqu'il s'agit d'une créance civile et le tribunal de commerce, lorsqu'il s'agit d'une créance commerciale) pour faire constater sa créance et obtenir la condamnation du débiteur à lui régler la somme due. Elle est utilisée quand le créancier ne dispose pas suffisamment de justificatifs probants de sa créance et souhaite qu'un jugement ait lieu selon OHADA.

Il faut, dans un premier temps, procéder à la saisine du juge par voie d'assignation et, en conséquence, déposer un projet d'assignation au greffe du tribunal compétent. En pratique, ce dépôt doit s'effectuer au moins 48 heures avant la date de l'audience. Le projet d'assignation doit contenir tous les éléments justifiant de la réalité de la créance : contrat, conditions générales de vente, lettres de relance et de mise en demeure, etc. Pour obtenir des informations complémentaires sur les documents à fournir pour le projet d'assignation, il est possible de s'adresser directement au greffe du tribunal compétent. Dans un second temps, l'assignation doit être délivrée au débiteur par huissier.

### **1.2.3.4. Les mesures conservatoires ou le recouvrement forcé**

Il se réalise par l'intermédiaire d'un huissier de justice qui va saisir un ou plusieurs biens du débiteur en vue de les faire vendre et de se faire payer le prix. Selon OHADA (2006) « Une mesure conservatoire est une disposition par laquelle un créancier, dans l'attente d'une décision de justice définitive, fait placer un bien du débiteur sous la main de justice (c'est-à-dire que le débiteur ne peut plus en disposer librement) afin d'assurer l'efficacité des mesures d'exécution qui seront prises une fois les délais de recours passés ou les recours épuisés »

OHADA distingue quatre types de saisies conservatoires:

- **la saisie conservatoire des biens meubles corporels ou la saisie-vente** : elle permet au créancier de saisir les meubles du débiteur, de les faire vendre et de se payer sur le prix ;
- **la saisie conservatoire des créances ou la saisie attribution** : c'est une saisie de créances de sommes que détient un tiers pour le compte du débiteur, y compris les banques. Les impayés sont récupérés auprès du tiers entre les mains duquel la saisie sera pratiquée. Elle s'effectue par acte d'huissier adressé par le saisissant au tiers saisi et lui interdit de disposer des sommes réclamées dans la limite de ce que doit le débiteur. Le débiteur dispose d'un délai d'un mois à compter de la saisie pour saisir le juge de l'exécution ;
- **la saisie conservatoire des droits d'associés et des valeurs mobilières** : la saisie s'effectue soit auprès du tiers qui les gère ou les détient, soit auprès de la société émettrice. L'acte de saisie rend indisponible les droits pécuniaires du débiteur. Celui-ci peut en obtenir la main levée en consignation une somme suffisante pour désintéresser le créancier. Cette somme est spécialement affectée au profit du créancier saisissant ;
- **la saisie immobilière** : elle peut être initiée par tout créancier titulaire d'un titre exécutoire constatant une créance liquide et exigible, ou d'un titre exécutoire par provision ou encore d'une créance en espèces non liquidée, mais dans ce cas, l'adjudication ne peut être effectuée que sur un titre définitivement exécutoire et après la liquidation.

### 1.3. Les risques opérationnels liés au système de recouvrement des primes impayées

Le risque constitue la dimension la plus importante dans l'environnement des assurances. Pour une compagnie d'assurances celui-ci est l'essence de son activité et la source principale de son profit. Toutefois, la prise de risque excessive a souvent été à l'origine des difficultés voir la défaillance. « Le risque correspond à l'occurrence d'un fait imprévisible, ou à tout le moins certain, susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats » (COHEN 1997 :108). Les entreprises classent les risques de différentes façons, en général selon la nature de leurs activités. On peut retenir entre autre :

- **le risque de crédit** : est le risque le plus important et le plus dangereux auquel est exposée société. Cette dernière doit accorder une attention particulière à sa gestion afin de ne pas être en proie à ses conséquences. Le risque de crédit peut être défini comme « la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements » (JACOB &.SARDI, 2001 :19). Il désigne également, d'une façon plus large, le risque de perte lié à la dégradation de la qualité de la contrepartie qui se traduit par une dégradation de sa note ;
- **le risque de recouvrement**: Le taux de recouvrement permet de déterminer le pourcentage de la créance qui sera récupéré en entreprenant des procédures judiciaires, suite à la faillite de la contrepartie. Le recouvrement portera sur le principal et les intérêts après déduction du montant des garanties préalablement recueillies. Le taux de recouvrement constitue une source d'incertitude pour la compagnie dans la mesure où il est déterminé à travers l'analyse de plusieurs facteurs : la durée des procédures judiciaires qui varient d'un pays à un autre, la valeur réelle des garanties (JACOB & SARDI 2001 :186);
- **les risques financiers** : ils menacent la solvabilité, la rentabilité et la trésorerie de l'entreprise, et peuvent découler des mouvements de prix du marché (variation des cours des devises, des taux d'intérêts, des primes d'assurances, des cours des actions...), de la faillite d'un partenaire, d'un retard de règlement ou d'évènements similaires ;
- **le risque opérationnel** : le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme « le risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, des agents, des systèmes internes ou d'évènements externes ». Il renvoie donc à des inefficiences de l'organisation et du management de l'institution.

VINCENTI (1999) définit le risque de la façon suivante : « le risque c'est la menace qu'un événement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ». De cette définition nous pouvons retirer deux éléments essentiels qui caractérisent le risque :

- le caractère aléatoire et imprévisible (qui est à l'origine du risque) ;
- l'enjeu lié aux résultats et pertes futurs de la société (conséquence finale).

### **1.3.1. Les risques liés au recouvrement à l'amiable et au recouvrement précontentieuse**

Ces risques sont en outre :

- les aléas technologiques ;
- collusion entre le producteur et le débiteur ;
- pas de suivi du client ;
- manque de crédibilité dans l'engagement du débiteur par un manque de capacité de paiement ou un manque de volonté à payer ;
- mise en demeure d'un client à jour dans les livres du courtier ;
- perte d'un client important.

### **1.3.2. Les risques liés à la phase contentieuse :**

- procédures trop longues et coûteuses ;
- charges supplémentaires.

## **1.4. Le dispositif de maîtrise des risques liés au système de recouvrement**

La gestion des risques correspond à l'ensemble des techniques, outils et dispositifs organisationnels mis en place par l'entreprise pour identifier, mesurer et surveiller les risques auxquels elle est confrontée.

### **1.4.1. Définition et objectifs du contrôle interne**

Pour l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), (in AHOUANGANSI 2010:58) « le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction ». Le contrôle interne est envisagé comme un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions, adaptés à chaque société, qui contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations, 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.

L'objectif est d'évaluer l'efficacité des procédures de recouvrement en vue de l'apurement de primes arriérées. Pour CHAUVOT (2001 :18), « l'activité de recouvrement des créances permet de mieux connaître des clients et de mesurer, en aval, la qualité des prestations livrées, particulièrement pour une jeune société se lançant sur un marché nouveau, et où les clients sont rarement récurrents »

Les objectifs visés sont de voir si le système :

- permet une récupération des créances les plus importantes et assure la couverture des risques par la constitution de provisions techniques. Pour ce faire, il faut apurer régulièrement le stock des dossiers contentieux pour que l'accent soit mis sur les dossiers qui présentent des chances de récupération de fonds ;
- permet de prévenir le risque client ;
- présente des stratégies pour limiter les impayés à des proportions acceptables ;
- permet d'assurer aux actionnaires la rentabilité de leur investissement tout en sauvegardant le patrimoine ;
- préserve la relation commerciale entre le client et la société : le client en difficulté aujourd'hui est peut-être un bon client par le passé ou peut l'être demain. Il faut traiter dignement le client en difficulté et respecter sa personnalité sans toutefois oublier l'objectif de récupérer la créance.

#### 1.4.2. Les dispositifs de maîtrise des risques

Nous avons pu répertorier quelques actions permettant de limiter les risques. Entre autre on peut citer :

- étude préalable sur la situation financière des souscripteurs ;
- séparation des tâches ;
- relancer les débiteurs avant la date échéance ;
- accusé de réception de la poste pour les lettres de mise en demeure ;
- souscrire à l'assurance crédit pour couvrir l'insolvabilité des clients et à l'assurance caution pour les entreprises étatiques.

Nous avons retracé quelques dispositifs de maîtrise des risques au cours des différentes étapes du recouvrement.

**Tableau 2 : Les risques opérationnels du système de recouvrement, les dispositifs de maîtrise et les objectifs de contrôle interne**

| Etapes                  | Objectifs de contrôle interne   | Risques encourus  | Dispositifs de maîtrise  |
|-------------------------|---|---|--|
| Relance téléphonique    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que les factures sont établies et envoyées aux clients dans des délais raisonnables ;</li> <li>• s'assurer de l'identification du débiteur.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facture non conforme</li> <li>• retard ou omission ; d'émission de la facture ;</li> <li>• erreur de l'identité du client relancé.</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factures pré numérotées</li> <li>• comptabilisation journalière et selon la suite numérique ;</li> <li>• existence de procédures de contrôle des factures ;</li> <li>• rapprochement des factures comptabilisées avec les états récapitulatifs des clients.</li> </ul>                |
| Relance par courrier    | S'assurer que le client n'a pas réglé suite à la relance téléphonique.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptabilisation tardive et aux mauvaises périodes;</li> <li>• erreur de l'identité du client relancé.</li> </ul>  | Confrontation des montants du logiciel de production à ceux de la comptabilité.  |
| Mise en demeure         | S'assurer de la non exécution du débiteur après les relances  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreur de l'identité du client relancé suite à la rétention des primes par le courtier</li> <li>• client de mauvaise foi: pas de réception de la lettre</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• envoi de la copie du reçu de paiement à la société ;</li> <li>• Accusé de réception de la poste.</li> </ul>   |
| Recouvrement judiciaire | <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer de la mise en œuvre des procédures de relance ;</li> <li>• s'assurer de la réussite de l'action en justice ;</li> <li>• s'assurer du règlement de tous les litiges.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charges financières</li> <li>• perte d'image</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'une politique systématique et rigoureuse de recouvrement ;</li> <li>• existence d'un service de suivi et de recouvrement des créances ;</li> <li>• étude sur la situation financière du débiteur ;</li> <li>• existence d'un service juridique et contentieux.</li> </ul> |

Source : Nous-mêmes à partir de BARRY (2009: 165-212); ALLARD (2002:131-139); MADERS & AI (2006: 10).

Au cours de ce chapitre, nous avons développé les mesures nécessaires qu'offrent les législations aux entreprises d'être en possession de leurs créances. Il ressort que l'efficacité du système lié au recouvrement des créances d'une entreprise dépend de ses mesures préventives et de l'application des procédures de contrôle interne.

## Chapitre 2 : Audit d'un système de recouvrement des primes d'assurances impayées dans les compagnies d'assurances

L'environnement dans lequel évoluent les sociétés d'assurances change constamment, au point où la gestion du changement et la maîtrise des risques sont devenus des éléments clés du management moderne. Par ailleurs, le problème des impayés est devenu préoccupant que la CIMA et les sociétés eux même cherchent à bannir. Le recouvrement ne sera probant que lorsqu'in fine les méthodes de contrôle sur la récupération des primes impayées seront exploitées.

### 2.1 Définition de l'audit

L'ampleur et la brutalité des crises actuelles amènent plus que jamais les actionnaires et les autres parties prenantes de l'entreprise à exiger des dirigeants, qu'ils s'assurent que leur organisation est bien sous contrôle et le démontrer. Ces exigences visant à fiabiliser la chaîne de valeur de l'information financière mettent au devant de la scène la fonction d'audit.

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité » (IFACI, 2007).

Définition proposée par OBERT (1998) : « Généralement, les définitions de l'audit données par les auteurs convergent vers une mission d'opinion :

- Confiée à un professionnel « indépendant » (audit interne ou externe) ;
- Utilisant une méthodologie spécifique ;
- et justifiant un niveau de diligence acceptable par rapport à des normes »

De ces définitions, nous pouvons dire que l'audit est une activité de contrôle et de conseil visant à améliorer le fonctionnement et la performance d'une organisation.

L'audit est un examen critique, progressif, méthodique et constructif; mené avec discernement par un professionnel indépendant, en vue de délivrer une opinion sur la matière contrôlée, au regard du référentiel auquel la matière en question est soumise. L'opinion doit être indépendante, elle ne doit pas être influencée ni par les émetteurs, ni par les destinataires (Messier, 2000).

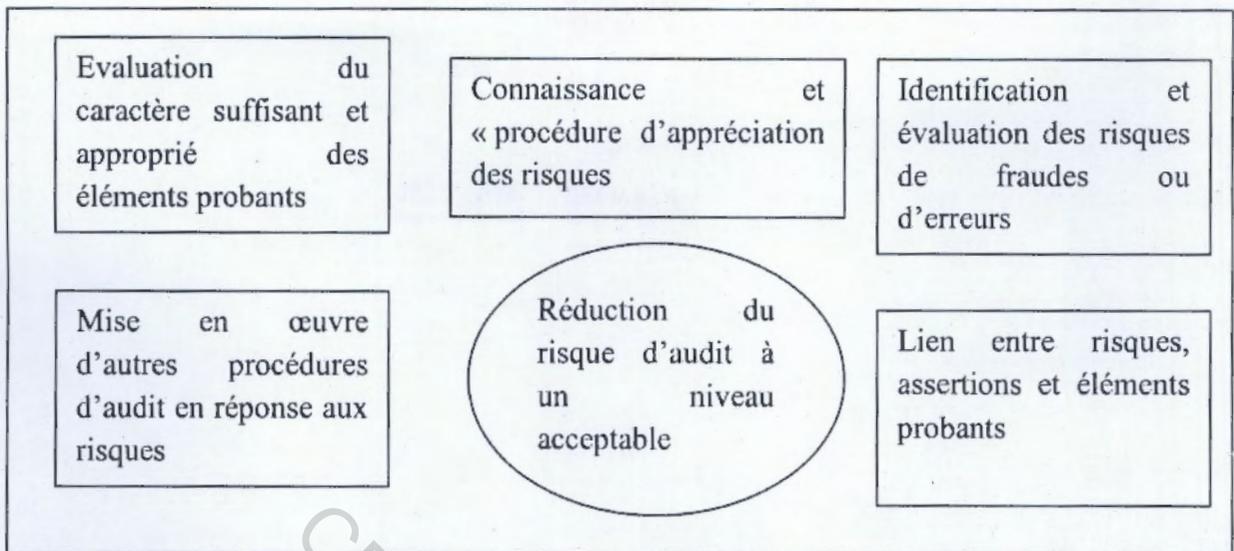
## 2.2 La démarche d'audit externe

En audit, il existe deux types de méthodes d'approches qui sont : approche par les risques et l'approches par le contrôle. La réglementation professionnelle recommande l'approche par les risques.

Selon HAMZAOUÏ (2008 :42), au travers de l'approche par les risques, « l'auditeur doit approfondir, par des procédures d'audit appropriés, l'identification et l'évaluation des risques au niveau des catégories d'opérations, des soldes, des informations données dans l'annexe et des assertions, correspondantes pour réduire le risque d'anomalies significatives à un niveau acceptable ».

L'approche par les risques nécessite ensuite que l'auditeur détermine une réponse approprié aux risques évalués. A cet effet, il conçoit et exécute d'autres procédures, dont la nature, le calendrier ou l'étendue entrent en relation directe avec l'évaluation des risques identifiés (Norme ISA 330, « Procédures mises en place par l'auditeur en réponse aux risques évalués »). En guise d'exemple, nous proposerons le modèle de HAMZAOUÏ pour la mise en œuvre du modèle de risque d'audit et de son caractère.

Figure 2 : Modèle de en œuvre de risque d'audit et de son caractère.



Source: HAMZAoui (2008:43)

La démarche générale d'une mission d'audit s'articule autour des phases suivantes: la phase d'étude, la phase de réalisation ou de vérification, la phase de conclusion et de suivi du rapport.

### 2.2.1. La phase d'étude

C'est la phase de préparation de la mission. Elle est enclenchée par une étape consistant en la prise de connaissance du domaine audité et l'identification des risques et opportunités d'amélioration. Ces deux étapes constituent le plan de la phase d'étude et permettent à travers un programme ficelé de définir:

- les domaines, fonctions ou activités à examiner ;
- les structures (divisions ou services et secteurs) à visiter ;
- les interviews à réaliser ainsi que les personnes à rencontrer ;
- et les informations (données pertinentes) à recueillir ainsi que les points critiques à bien comprendre.

Elle comprend :

- l'ordre de mission ou la lettre de mission ;
- la prise de connaissance de l'entité à auditer ;

- l'identification et l'évaluation des risques ;
- et la définition des objectifs (RENARD, 2010 :217).

### **2.2.1.1. La lettre de mission en audit externe**

Préalablement avant la prise de connaissance, il est important que notre intervention auprès de l'entité auditée soit précédée par l'émission d'une lettre (ou d'un ordre) de mission qui soit signée par le commanditaire de la mission et généralement par la hiérarchie supérieure. La lettre (ou ordre) de mission est le mandat donné par la hiérarchie supérieure pour informer les responsables concernés de l'entité à auditer de notre imminente intervention pour la réalisation de l'audit planifié à l'avance.

La lettre (ou ordre) de mission permet de :

- présenter les auditeurs en charge de l'audit en question ;
- prévenir les audités sur les objectifs de la mission afin qu'ils aient le temps de s'organiser et de préparer toute la documentation nécessaire et utile au déroulement de l'audit ;
- préciser la ou les fonction(s), le ou les service(s) et les audités concernés. Il explique, par ailleurs, les circonstances de l'audit ;
- préciser les modalités d'intervention : Où, quand, qui et comment ;
- accréditer l'équipe chargée de l'audit et légitimer leur intervention.

Par le moyen de cet ordre de mission, nous sommes habilités et autorisés à accéder à toute la documentation nécessaire pour la réalisation des différents travaux dans le cadre de notre mission ainsi qu'aux documents et personnes concernées. L'ordre de mission doit obligatoirement contenir les mentions suivantes :

- une désignation précise du mandat et sa signature ;
- l'indication très précise des noms des destinataires et en premier lieu celui du mandataire, c'est-à-dire le responsable de l'audit interne ;
- une définition claire de l'objet de la mission (SHICK & al 2010 : 94).

### 2.2.1.2. La prise de connaissance de l'entité à auditer

La connaissance générale de l'entité constitue le plus souvent, en termes de durée, la partie la plus importante de la mission et se résume en quatre points selon RENARD (2010 : 223) :

- avoir une vision d'ensemble de l'organisation objet de la mission et des contrôles internes mis en place pour la maîtriser. Cette approche synthétique est préalablement nécessaire à toute démarche ultérieure ;
- avoir un aperçu sur la nature et le mode de fonctionnement de l'activité ;
- identifier les risques, afin que l'auditeur ait son attention sur les points essentiels du système de recouvrement des primes impayées ;
- définir les objectifs de la mission, il est en mesure de l'organiser, de la planifier, de mieux en estimer le temps et le coût ;
- enfin l'auditeur donne de lui-même, de son métier et de son action, une image rigueur et donc de professionnalisme qui facilite les contacts et contribue largement au succès de la mission.

Cette étape est très importante et consiste à recueillir, et analyser les documents existants et régissant les services audités, c'est-à-dire la réglementation, les organigrammes, le manuel de procédures, les rapports d'activités, les rapports d'audit précédents, les procès-verbaux de réunions. A cet effet, nous avons procédé à un travail de recherche de documentation sur les assurances, la tendance du marché des assurances, la production de l'entité, la typologie de la clientèle, la taille de la société, sa situation financière et sociale, et particulièrement sur le code des assurances. La revue des documents juridiques, des rapports des précédentes missions d'audit, le niveau du contrôle interne est fait pour mieux comprendre l'entité.

De la prise de connaissance de l'entreprise contrôlée, permet d'opérer un premier recensement des risques existant à priori, découle le plan d'organisation général de la mission de contrôle et la définition des techniques d'audit particulières à mettre en œuvre.

### 2.2.1.3. L'identification et l'évaluation des risques

Cette étape nous permet de prendre conscience des risques et des opportunités d'amélioration qui se matérialisent par le Tableau risques (TaRi). Selon SCHICK & al, (2010 :102) « Le Tableau des risques constitue l'outil de référence qui permet à l'auditeur d'une part, de définir le champ et les limites de ses investigations, et d'autre part, de structurer la présentation de ses analyses et conclusions, notamment pour renseigner ce qui relève de constats ainsi que leurs conséquences » Il permet de situer les risques existants et non d'analyser leurs causes et conséquences, et conclut la phase d'analyse des risques. L'analyse des risques est une étape particulièrement importante à telle enseigne que le succès de la mission et la pertinence des recommandations dépendent de sa préparation. Nous établirons un tableau de risques du système de recouvrement des primes impayées qui va servir de base pour l'identification des forces et faiblesses apparentes du contrôle interne du système de recouvrement. Cette identification se basera sur la revue documentaire, les entretiens avec les responsables de département, les producteurs, les audits précédents.

Le Tableau des risques reprend les thèmes suivants :

- le domaine ou l'activité auditée : le thème ainsi que la structure concernée ou impliquée dans le traitement du processus ;
- les objectifs du contrôle : la situation théorique du bon fonctionnement du processus ;
- les risques : les conséquences ou les éléments redoutés en cas de dysfonctionnement ;
- la conséquence ou le degré de gravité ;
- les bonnes pratiques en matière de contrôle qui devraient être appliquées en matière de recouvrement.

Nous présentons ces différentes étapes dans des tableaux ci-dessous concernant les différentes étapes du système de recouvrement.

**Tableau 3 : TaRi de la relance téléphonique**

| Etapas                      | Finalité/objectifs de CI                         | Risques   |  |   | Bonnes pratiques de CI  |
|-----------------------------|--|---|--|---|---|
|                             |  | Empêchement   | Point de contrôle  | Impact  |   |
| Identification du débiteur. | Être sûr que c'est le débiteur qui sera relance. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreur de l'identité du client relancé</li> <li>• Aléas technologiques.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapprochement des données de la comptabilité avec celles du logiciel de production</li> <li>• Tableaux de gestion des primes encaissées.</li> </ul> | Fausse évaluation des niveaux des impayés du client | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les procédures mises en place doivent donner l'assurance d'un contrôle efficace des factures émises préalablement à leur comptabilisation.</li> <li>• Système d'information intégré des données de production et de la comptabilité.</li> <li>• Effectuer des mises à jour journalières de la situation des primes encaissées et non encaissées.</li> <li>• Enregistrer les contrats et les primes encaissées au jour le jour</li> </ul> |
|                             | Être sûr du montant exact de la facture à payer. | surévaluation ou sous-évaluation du montant impayé.   | Comparer le montant du logiciel de production avec celui de la comptabilité.   | Fausse évaluation des niveaux des impayés.          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les procédures de la société doivent donner l'assurance d'une comptabilisation correcte et à la bonne date</li> </ul>  |
| Appel du débiteur           | Être sûr du bon numéro téléphonique du débiteur. | Relance infructueuse.   | Appeler le client en difficulté de paiement une fois dans le mois afin de s'assurer s'il est satisfait de vos prestations.   | Perte de la créance.                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi régulier des clients.</li> </ul>   |

Source : Nous-mêmes à partir de BARRY (2009,145) ; ALLARD (2002,131 :139) ; MADERS & AI (2006 :10)

**Tableau 4 : TaRi de la relance du courrier**

| Etapas            | Finalité/objectifs de CI  | Risques  |  |   | Bonnes pratiques de CI   |
|-------------------|---|--|--|---|--|
|                   |   | Empêchement  | Point de contrôle  | Impact  |  |
| Envoi du courrier | S'assurer que le débiteur n'a pas régularisé sa situation suite à la relance téléphonique | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreur de l'identité du client relancé</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapprochement des données de la comptabilité avec celles de la production</li> <li>Tableaux de gestion des primes encaissées</li> </ul> | Fausse estimation du niveau des impayés du débiteur   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Système d'information intégré des données de production et de la comptabilité.</li> <li>• Les procédures mises en place doivent donner l'assurance d'un suivi efficace des comptes individuels des clients, et la mise à jour périodiques.</li> </ul> |
|                   | S'assurer que les montants figurant dans la lettre correspondent à ceux des logiciels     | Surévaluation ou sous-évaluation du montant impayé   | Comparer le montant du logiciel de production avec celui de la comptabilité  | Fausse estimation du niveau des impayés du débiteur   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les procédures doivent donner l'assurance d'une élimination de double comptabilisation des factures.</li> </ul>   |
|                   | S'assurer que le courrier comporte le visa du supérieur hiérarchique                      | Non fiabilité du courrier  | Vérifier que le Chef du département a pris connaissance du contenu du courrier   | Réticence du débiteur à honorer ses engagements   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser les feuilles avec des têtes de la société</li> <li>• Faire signer le courrier par le responsable hiérarchique</li> <li>• Mettre le tampon sur le courrier</li> </ul>   |
|                   | S'assurer de la bonne adresse du débiteur   | Relance infructueuse: changement d'adresse du débiteur                                     | Vérifier dans la base de données des contrats l'adresse fournie par le client à la souscription du contrat   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de la créance</li> <li>• baisse du chiffre d'affaires</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi régulier des clients</li> </ul>   |

Source : Nous-mêmes à partir de BARRY (2009,191) ; ALLARD (2002,131 :139) ; MADERS & Al (2006 :10)

**Tableau 5 : TaRi de la phase précontentieuse : la lettre de mise en demeure**

| Etapas                                | Finalité/objectifs de CI   | Risques   |  |   | Bonnes pratiques de CI  |
|---------------------------------------|--|---|--|---|---|
|                                       |  | Empêchement   | Point de contrôle  | Impact  |   |
| Envoi de la lettre de mise en demeure | S'assurer que le débiteur n'a pas régularisé sa situation suite aux relances           | -Erreur de l'identité du client relancé             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapprochement des données de la comptabilité avec celles de la production</li> <li>• Tableaux de gestion des primes encaissées</li> </ul> | Fausse estimation du niveau des impayés du débiteur               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablissement d'un tableau de bord pour la gestion des clients et courtiers</li> </ul>   |
|                                       | S'assurer que les montants figurant dans la lettre correspondent à ceux des logiciels. | surévaluation ou sous-évaluation du montant impayé. | Comparer le montant du logiciel de production avec celui de la comptabilité.   | Fausse estimation du niveau des impayés du débiteur               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Système d'information intégré des données de production et de la comptabilité.</li> </ul>  |
|                                       | S'assurer du visa du supérieur hiérarchique sur la lettre et le tampon de la société.  | Non fiabilité du courrier                           | Vérifier que le Chef du département a pris connaissance du contenu du courrier.  | Réticence du débiteur à honorer ses engagements                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser les feuilles avec des têtes de la société</li> <li>• Faire signer le courrier par le responsable hiérarchique</li> <li>• Mettre le tampon sur le courrier.</li> </ul> |
|                                       | S'assurer que le client n'est pas à jour dans les livres du courtier.                  | Mise à jour d'un client à jour chez le courtier.    | Vérifier les épreuves fournies par le client après réception de la lettre de mise en demeure.  | Perte d'un client important                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• les procédures mises en place doivent garantir les paiements des clients non versés par le courtier.</li> </ul>  |
|                                       | S'assurer de la bonne adresse du débiteur.   | Relance infructueuse                                | Vérifier dans la base de données des contrats l'adresse fournie par le client à la souscription du contrat   | Envois du courrier à la mauvaise adresse Perte de vue du débiteur | Suivi régulier des clients  |
|                                       | S'assurer de la réception de la lettre par le débiteur ou la personne mandatée.        | Relance infructueuse                                | Envois des lettres avec accusé de réception  | Perte de créances   | Accusé de réception de la poste   |

Source : Nous-mêmes à partir de BARRY (2009,191) ; ALLARD (2002,131 :139) ; MADERS & Al (2006 :10)

**Tableau 6 : TaRi de la phase judiciaire**

| Etapas   | Finalité/objectifs de CI  | Risques   |  |   | Bonnes pratiques de CI  |
|--|---|---|--|---|---|
|  |   | Empêchement   | Point de contrôle  | Impact  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commandement à payer</li> <li>ou</li> <li>• Citation directe</li> </ul> | Vérifier les informations fournies par la DG concernant le débiteur             | Mauvaise connexion du logiciel de comptabilité  | Rapprochement des données du dossier avec celles de la comptabilité  | Fausse estimation du niveau des impayés du débiteur   | Se rapprocher des responsables du recouvrement sur faire le point de la situation du débiteur   |
|  | S'assurer de la bonne adresse du débiteur                                       | Action infructueuse   | Vérifier l'action du débiteur dans la base de données des clients.   | Lenteur de la procédure judiciaire  | Localisation à temps du débiteur par l'huissier sur la base des données fournies par la DG  |
|  | S'assurer de la réception de la lettre par le débiteur ou la personne mandatée. | Lettre non parvenue au destinataire.  | Vérifier l'existence du visa de l'huissier sur la lettre.  | Non fiabilité de la lettre  | Accusé de réception de la poste   |
|  | Insolvabilité du client   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non localisation du débiteur.</li> <li>• Débiteur sous une autre procédure judiciaire</li> <li>• Difficulté de trésorerie du débiteur</li> </ul> | Obtenir des informations sur le débiteur soit au RCCM si c'est une personne morale, au registre des métiers. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertes des créances</li> <li>• charges supplémentaires.</li> <li>• Difficulté de trésorerie.</li> <li>• Lenteur dans le règlement des sinistres</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer que la DG a autorisé la procédure judiciaire du client.</li> <li>• Etude préalable sur la situation financière du client/souscription à l'assurance crédit ou assurance caution</li> </ul> |

Source : Nous-mêmes à partir de BARRY (2009:145- 259) ; ALLARD (2002,131 :139) ; MADERS & Al (2006 :10)

### **2.2.2. La phase de réalisation ou de vérification**

Cette phase comprend :

- la réunion d'ouverture ;
- Le programme de vérification ;
- Le travail sur le terrain ;
- L'évaluation du contrôle interne ;
- Le contrôle des comptes.

#### **2.2.2.1. La réunion d'ouverture**

Elle doit se tenir sur les lieux où la mission doit se dérouler car c'est à cet endroit que nous disposons de maximum d'informations et de documents susceptibles d'être consultés au cours de la réunion. Elle est présidée soit par le chef de mission ou le responsable de l'audit interne. Selon LEMANT (1995 :37) au cours de cette présentation, on expliquera le rôle de l'audit interne, son positionnement, la présentation du planning de la mission, le calendrier de rendez-vous, la préparation de la logistique, la présentation des auditeurs et audités.

#### **2.2.2.2. Le programme de vérification**

C'est l'ensemble des diligences que nous allons mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de notre programme de travail, pour confirmer les forces et faiblesses apparentes. Il indique la liste des tâches à effectuer comme les questionnaires spécifiques à utiliser pendant les travaux de terrain, les procédures à employer, les preuves à examiner, la répartition des tâches entre les auditeurs et le calendrier d'exécution de ces tâches. Selon SCHICK & al (2010:118), le programme de vérification est un document qui procure cinq bénéfices :

- il assure le responsable de l'audit interne que toutes ses préoccupations sur les impayés sont prises en compte ;
- Il permet au chef de mission d'évaluer les tâches que cela implique, de les répartir entre auditeurs et d'établir le planning de la mission ;
- il guide les auditeurs et leur évite de déborder ;

- il documente le déroulement de la mission et sert de tableau synoptique : qui a effectué le travail ? Quand a-t-il terminé ? Comment s'y est-on pris et qu'a-t-on trouvé ? Quels problèmes ont été identifiés ?
- il capitalise le savoir-faire du service en servant d'exemple et d'inspiration pour d'autres missions.

#### **2.2.2.3. Le travail sur le terrain**

Nous conduira à des conclusions indiscutables et pertinentes en réponse aux interrogations du management. Il se déroulera conformément au programme de vérification que nous avons établi. Selon LEMANT (1995 :77) « les travaux sur le terrain peuvent être des observations, des rapprochements, des interviews... ». De ce fait nous devons identifier, analyser, évaluer et documenter les informations nécessaires, utiles, suffisantes, fiables et pertinentes pour atteindre les objectifs de notre mission. Nous devons aussi fonder les conclusions et les résultats de notre mission sur des analyses et évaluations appropriées et les confrontations avec les personnes ressources.

#### **2.2.2.4. L'évaluation du contrôle interne**

L'objectif visé est de comprendre et d'évaluer les procédures et de contrôle interne du système de recouvrement des primes impayées utilisés par la société pour statuer sur les risques. Selon RENARD (2005), « les composants du contrôle interne peuvent être regroupés en cinq rubriques : les moyens, les systèmes d'information, l'organisation, les procédures, la supervision » Ainsi nous mènerons des tests de conformité pour s'assurer de la compréhension du système. Pour PIGE (2007 :82), l'auditeur doit observer les procédures en place, leur mode de fonctionnement, les liens qui existent entre elles et des contrôles qu'effectuent les employés de l'entreprise. Une première évaluation sera faite sur la base d'un questionnaire et la grille d'analyse afin de déceler les points forts théoriques et les points faibles du contrôle interne. Nous procéderons par la suite à des tests de permanence sur les points forts qui nous permettront de nous assurer de l'application permanente des procédures et d'en mesurer l'impact réel sur la couverture des risques. Nous tirerons la conséquence de l'appréciation des procédures en s'appuyant sur les points forts relevés et en renforçant les contrôles substantifs lorsque des points faibles ont été identifiés. L'évaluation du contrôle interne détermine l'étendue du contrôle des comptes.

### 2.2.2.5. Le contrôle des comptes

Partant de la conclusion sur l'évaluation du contrôle interne, l'auditeur effectue un contrôle des comptes permettant de se prononcer sur les documents de synthèse. La norme NEP-315 « Connaissance de l'entité et de son environnement et évaluation du risque d'anomalies significatives dans les comptes » donne la définition des contrôles de substance « Procédures d'audit mises en œuvre pour détecter les anomalies significatives au niveau des assertions ». Pendant l'examen des comptes, l'auditeur complète son information avec les outils de confirmation directe, d'examen analytique, contrôle par recoupement, contrôle physique et évaluation des principes comptables. Cette phase permet à l'auditeur de fonder son jugement sur l'ensemble des comptes.

Dans le but de conserver la traçabilité des contrôles réalisés, les auditeurs formalisent tous leurs travaux dans divers documents que sont entre autre :

- Les « papiers de travail » véritables « brouillons » des auditeurs sur lesquels est consigné le délai des investigations ;
- Les « feuilles de couverture » qui résument pour chaque contrôle : l'objectif du contrôle, sa nature, les résultats obtenus et les conclusions de l'auditeur en charge du contrôle ;
- Enfin lorsqu'un contrôle atteste d'un dysfonctionnement, une feuille d'analyse des risques (FAR) synthétise l'opinion de l'auditeur sur cette faiblesse du contrôle interne. La FAR est appelée également par certains la FRAP ce qui signifie Feuille de Révélation et d'Analyse des Problèmes.

La FAR relate pour le problème évoqué : les éléments de preuve qui en révèlent l'existence, les causes avérées, les conséquences réelles ou potentielle et enfin les propositions de recommandations formulées par l'équipe d'audit pour remédier à ce dysfonctionnement.

### 2.2.3. La phase de conclusion

Elle comprend :

- le projet de rapport ;
- la réunion de synthèse ;

- le rapport définitif.

#### **2.2.3.1. Le projet de rapport**

La rédaction des conclusions s'étale sur l'ossature du rapport d'audit à sa validation. « Un rapport est un document sensible qui engendre des réactions de la part des audités » (BECOUR, 1996 :372). Ces réactions peuvent être : acceptations, propositions optimisation, contestation, reconnaissance ou rejet du rapport.

L'équipe d'audit doit établir les conclusions de sa mission. Dans un premier temps à travers la construction d'ossature du rapport qui va de support pour le compte final sur site auprès des audités et de base pour l'établissement du projet de rapport.

Selon LEMANT(1995 :111) « le projet de rapport d'audit appelé aussi l'ossature du rapport, élaborée à partir des problèmes sur les FRAP et des conclusions figurant sur les feuilles de couverture pour les points, est l'enchaînement des messages que l'auditeur veut livrer lors des présentations et dans le rapport concluant la mission » Le projet de rapport reprend l'ensemble des énoncés des problèmes, classés par thème et suivant l'ordre des points à faire passer en fonction des faiblesses révélées. Après validation par le chef de mission, ce projet de rapport est communiqué aux audités en préparation de la réunion de validation.

#### **2.2.3.2. La réunion de synthèse**

Elle est dirigée par le responsable de l'équipe d'audit, et réunit normalement les mêmes participants à la réunion d'ouverture. Selon LEMANT (1995 :112) l'objectif de cette réunion consiste pour l'équipe d'audit « d'ordonner ses idées et de décider de ce qu'elle va dire ». Elle informe les participants des constats qu'elle a faits et s'assure de leur bonne compréhension par les audités, de façon à permettre que des actions correctives adaptées soient mises en œuvre. Elle permet aux auditeurs de présenter et de discuter du projet de rapport avec toutes les personnes concernées tout en faisant attention à leur réaction. Cette réunion est déterminante quant à la valeur ajoutée de la mission d'audit. Suite à cette réunion, les auditeurs établissent le rapport d'audit définitif final.

### 2.2.3.3. Le rapport définitif

Le suivi de la mission est composé du suivi des recommandations et les actions de progrès. Selon RENARD (2002 :287), « de tout temps, les auditeurs internes sont eu le souci de savoir cde que devenaient leurs recommandations afin de pourvoir mesurer la réelle efficacité de leurs travaux, suivre les solutions qui sont données à des problèmes dans lesquels ils se sont totalement impliqués. Le suivi des recommandations est une collaboration entre auditeurs et audités ».

A la fin de la mission, le service d'audit a en charge le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions.

L'Audit a pour finalité d'assister les membres de l'organisation dans l'exercice efficace de leurs responsabilités. Dans ce but, il leur fournit des analyses, des appréciations, des recommandations, des avis et des informations concernant les activités examinées. Ainsi La conclusion d'une mission d'audit dépend de l'analyse de l'entité à auditer et de la qualité des travaux entrepris. Le respect de la déontologie, des normes de travail, une « approche systématique » sont des éléments essentiels au bon déroulement de la mission afin de faire des propositions pour renforcer l'efficacité du contrôle interne. A présent, nous allons définir une méthodologie à adopter dans le cadre de cette étude.

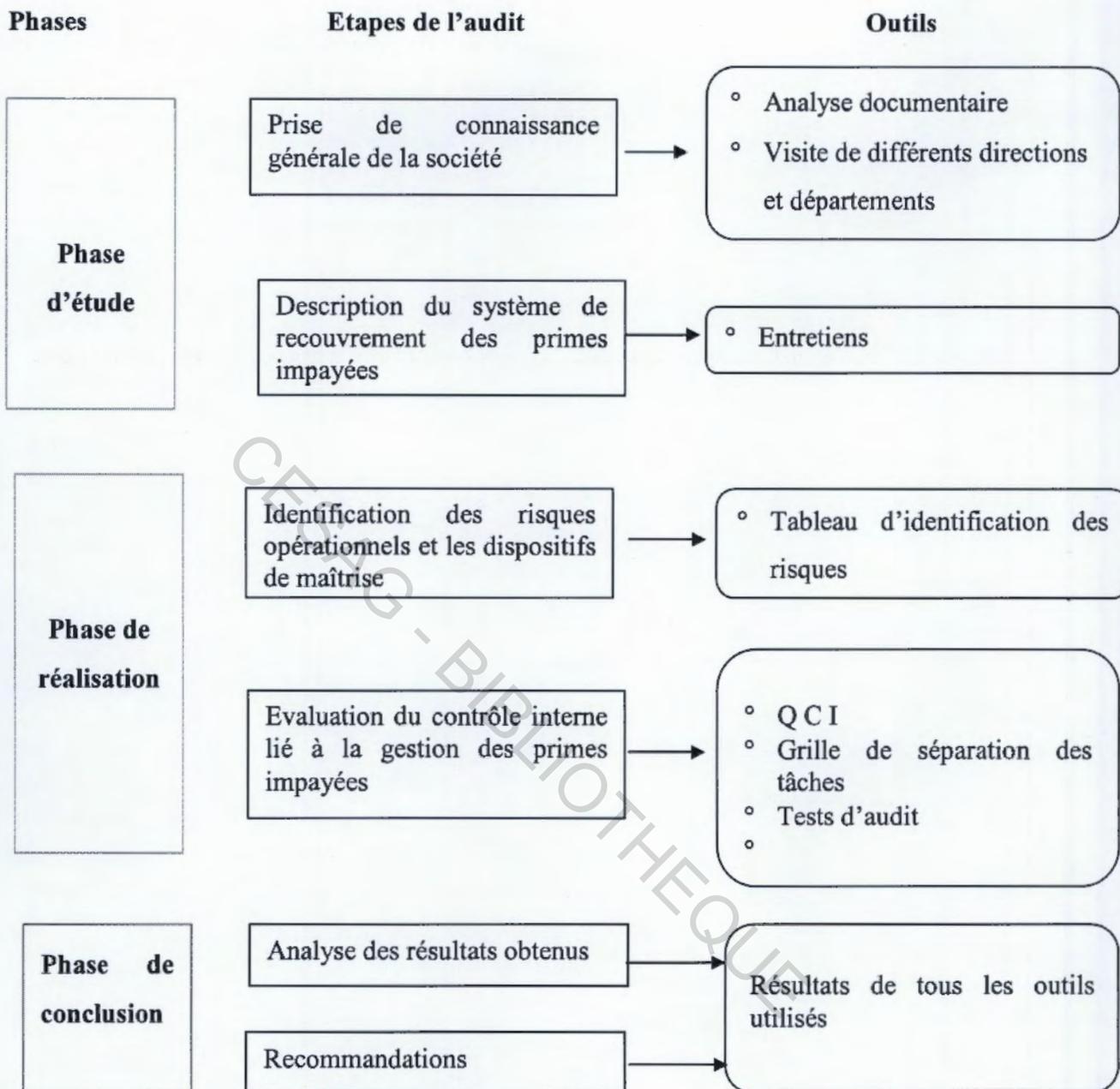
### **Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude**

Le déroulement d'une mission d'audit exige une grande rigueur et doit obéir à certaines règles qui peuvent être évolutives et adaptées selon d'une part, à la nature de la fonction, de la structure, du système ou encore du processus et/ou de la procédure à auditer, et d'autre part, le contexte et les conditions de fonctionnement de l'entité auditée. La conduite efficace des missions d'audits interne requiert, de ce fait, l'utilisation d'une approche méthodologique ainsi que des outils adaptés à ce type de missions. Cette méthodologie a pour but de faciliter notre l'intervention sur le terrain. Elle comporte en même temps des éléments relatifs à la conduite de la mission ainsi que des éléments pour la réalisation du travail d'audit sur le terrain.

#### **3.1. Modèle d'analyse**

Au regard de notre revue littéraire, et en nous référant aux normes et pratiques de l'audit, la rédaction de la partie pratique de notre thème de mémoire sera basée sur un modèle d'analyse comportant trois phases avec les différentes étapes, l'utilisation de techniques et outils d'audit.

Figure 3 : Modèle d'analyse



Sources : Nous-mêmes

### 3.2. Collecte de données

La collecte de données sera faite grâce à l'analyse documentaire, à la visite des différents directions et départements, les entretiens, que nous allons utiliser pour recueillir toutes les informations utiles à notre mission d'audit. Nous ferons aussi des tests pour vérifier l'efficacité des contrôles faits par la société concernant la procédure de recouvrement des impayés de prime.

### **3.2.1. La visite des différents directions et départements**

Elle nous permet de prendre connaissance des différents services et départements, de l'organisation hiérarchique, et des activités de l'entité à auditer. La visite des locaux est également un excellent indicateur de l'ambiance qui règne au sein de l'entreprise.

### **3.2.2. L'analyse documentaire**

La prise de connaissance du domaine ou de l'activité à auditer doit être préparée et organisée, l'analyse documentaire nous permettra de prendre :

- connaissance du contexte socio-économique : la taille, la nature de l'activité et du marché, la situation budgétaire, la situation commerciale et financière, les effectifs et l'environnement de travail ;
- connaissance du contexte organisationnel de l'entité audité : l'organisation générale et la structure, l'environnement informatique, le niveau du contrôle interne ;
- connaissance du fonctionnement de l'entité audité : le manuel de procédures, méthodes et procédures du recouvrement, les informations réglementaires, l'organisation spécifique de l'entité, la politique de couverture des risques, le système d'information ;
- Connaissance des informations externes à la société, juridiques, comptables.

### **3.2.3. Entretiens**

Notre but est de prendre connaissance des objectifs, des missions et des activités des départements et des agents du recouvrement, de l'état actuel du contrôle interne et des risques liés aux missions des départements. L'entretien doit se dérouler dans une ambiance détendue et refléter une atmosphère de collaboration entre nous et l'audité. Nous procéderons à des entretiens auprès des responsables de département dans un premier temps et ensuite auprès d'autres agents si cela s'avère nécessaire. Pour une bonne réussite de notre entretien et une bonne qualité des informations à recueillir, nous allons préparer en premier lieu, une liste de questions à poser aux audités tout en définissant au préalable le sujet de l'entretien, en second lieu, prendre des rendez-vous, afin de préparer l'audité à l'entretien. Ces questions peuvent toutefois être regroupées en cinq questions

fondamentales : QUI ? Il s'agit d'identifier la fonction de l'audit, ses pouvoirs, sa place dans un ou plusieurs processus, sa position dans la chaîne hiérarchique, - QUOI ? Il s'agit d'identifier les missions et les tâches de l'audit et la finalité de celles-ci. - QUAND ? Il s'agit d'identifier la durée des tâches de l'audit, la fréquence, la proportion entre les différentes tâches, - COMMENT ? Il s'agit d'identifier les moyens mis à disposition et utilisés pour réaliser les tâches ainsi que la technologie utilisée par l'audit. - OU ? Il s'agit d'identifier le(s) endroit(s) où s'exécutent les tâches de l'audit. HENRY & al. (2001 :89) renchérisent qu'un bon entretien doit se dérouler dans un climat d'écoute, suivre un plan ordonné et répondre concrètement aux questions suivantes : Qui fait bon ? Comment le fait-t-on ? Dans quels délais ? Avec quels outils et supports ? Enfin, nous rédigerons le rapport d'entretien final en tenant compte de ces remarques. Le rapport d'entretien est confidentiel.

### **3.3. Analyse des données**

L'analyse des données nous permettra de déceler les points forts et les points faibles du système de recouvrement et de faire des recommandations. A cet effet, nous allons utiliser le questionnaire du contrôle interne, la grille de séparation des tâches, le tableau d'identification des risques, les tests d'audits.

#### **3.3.1. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)**

Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI) est un outil indispensable pour concrétiser la phase de réalisation de la mission d'audit. C'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau d'organisation et de faire un diagnostic du dispositif de contrôle interne, de l'entité ou de la fonction auditée (LEMANT 1995 :195). Il nous permettra de déceler d'éventuelles faiblesses des procédures et de réaliser sur chacun des points soumis à notre jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Pour ce faire, le QCI devra comporter de bonnes questions à poser pour réaliser cette observation complète. Par le questionnaire, nous identifierons :

- les contrôles internes mis en place pour se protéger contre les risques et erreurs potentiels, c'est-à-dire en l'évaluation des points faibles sur l'organisation en place ;
- les objectifs d'audit pour vérifier qu'ils sont bien respectés c'est-à-dire la vérification de la réalité et l'exhaustivité des points forts.

Pour RENARD (2007 :243), l'utilisation du questionnaire permet de répondre aux questions suivantes : Qui ? Quoi ?, Où ? Quand ?, Comment ?

Le QCI sera conçu de manière à ce que les réponses négatives désignent systématiquement les défaillances et les points faibles du dispositif de contrôle interne mis en place et éventuellement feront l'objet de recommandations, et que les réponses positives indiquent implicitement les points forts. Le QCI sera administré au Directeur financier, aux chefs de département, aux agents en charge du recouvrement et les producteurs.

### **3.3.2. La grille de séparation des tâches**

La grille d'analyse de tâches est un outil qui nous permettra de déceler sans erreur possible les manquements à la séparation des tâches et donc d'y porter remède. Elle permet également de faire le premier pas dans l'analyse des opérations réalisées dans le processus du système de recouvrement, la répartition des tâches entre les différents agents impliqués dans le processus de recouvrement. Pour les processus élémentaires du système de recouvrement, nous allons concevoir une grille qui va comporter le découpage unitaire de toutes les opérations relatives au processus concerné. Pour OBERT (2004 :77) « la grille de séparation des tâches décrit et décèle les éventuels cumuls de fonctions incompatibles afin d'y remédier ». Dans une grille d'analyse, la première colonne correspond aux différentes tâches effectuées, la deuxième colonne la nature de la tâche et pour les colonnes suivantes les personnes concernées. L'analyse des colonnes permet d'identifier une personne qui effectue plusieurs tâches et la compatibilité entre les dernières. Celle des lignes permet de savoir si une tâche a été plusieurs fois ou non réalisée.

### **3.3.3. Les tests d'audits**

Il s'agit des tests de conformité ou de compréhension et de permanence à effectuer. Les tests de conformité ou de compréhension vont nous permettre de comprendre les procédures du système de recouvrement de s'assurer que la description narrative ou graphique est conforme à la réalité. C'est un test unique consistant à suivre le cheminement de l'information tout au long de l'application de la procédure. Pour AHOUANGANSI (2010 : 405), après avoir évalué l'existence d'un dispositif, l'auditeur testera si celui-ci est appliqué de manière permanente.

Les tests de permanence seront faits sur les points forts du système afin de déceler d'éventuelles faiblesses. L'objectif est de s'assurer que les points forts théoriques ont fonctionné de façon permanente. Ils comprennent les contrôles de prévention qui empêchent les erreurs de se produire et les contrôles de détection qui permettent d'identifier et de corriger les erreurs qui se sont produites malgré les contrôles de prévention.

Nous procéderons à l'analyse d'un échantillon de cinq (5) dossiers prélevés au hasard concernant les branches qui présentent un niveau élevé d'impayés, afin de s'assurer que le système écrit est bien en place tel qu'il est décrit, et s'assurer qu'il est appliqué de manière permanente.

#### **3.3.4. Le tableau d'identification des risques**

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être détectés, être évalués, pris en compte et maîtrisés par le contrôle interne. La connaissance de l'entité auditée, de ses activités, de son environnement économique, juridique, de son organisation interne et des mesures de sauvegarde mises en œuvre, nous permettra d'évaluer les forces et les faiblesses de cette entité et d'apprécier les zones de risque où les anomalies peuvent survenir à partir de la décomposition du système de recouvrement en activités. Ce tableau permettra d'associer à chacune d'elle, les risques potentiels dans une colonne et dans une autre, les dispositifs de contrôle interne ou les bonnes pratiques permettant de les maîtriser. Cette colonne de bonnes pratiques constitue « le référentiel dont se dote l'auditeur pour réaliser ses travaux » (Renard, 2010 : 239). Nous avons associé à chaque tâche les risques susceptibles de se produire en cas de non réalisation des objectifs.

A travers ce chapitre, nous avons exposé notre méthodologie, qui nous permettra de faire l'audit du système de recouvrement des primes d'assurances impayées de la NSIA Sénégal.

### **Conclusion de la première partie**

La prise de connaissance de quelques notions en assurance nous a permis de cerner le fonctionnement des sociétés d'assurances comparativement aux sociétés commerciales et industrielles. Les procédures de recouvrement, l'identification des risques correspondants et la démarche systématique et méthodique à suivre exposé ci-dessus, nous permettront d'entamer la rédaction de la seconde partie de notre mémoire.

Du point de vue de l'entreprise, la gestion des impayés est un élément déterminant de la protection du patrimoine et pour l'amélioration de l'image de la société. Les défaillances sont pour la grande part liées à l'insolvabilité des clients. De ce fait, le recouvrement efficace des créances constitue la solution adéquate.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Introduction de la deuxième partie.**

L'environnement concurrentiel des entreprises d'assurances les oblige à l'octroi de facilités de paiement dans une perspective de conservation de la clientèle. Ce qui a engendré une proportion importante d'impayés de primes d'assurance. Le portefeuille à risque indique l'importance des impayés sur les primes nettes d'annulation. L'enjeu consiste pour toute société d'assurance, à s'assurer que les procédures de recouvrement appliquées permettent une récupération importante de primes impayées.

La partie pratique qui constitue la seconde partie de notre étude abordera les points suivants :

- le quatrième chapitre relatera la présentation de la société à auditer : la Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances du Sénégal (NSIA Sénégal);
- le cinquième chapitre traitera du système de recouvrement des primes d'assurances impayées à NSIA Sénégal;
- le sixième chapitre se consacrera à l'audit du système de recouvrement des primes d'assurances impayées à NSIA Sénégal, et aux recommandations.

## **Chapitre 4: Présentation de la nouvelle société interafricaine du Sénégal : NSIA Assurances Sénégal**

Parmi les différentes sociétés d'assurances de la place, figure la Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances du Sénégal (NSIA Sénégal), une société d'assurances dommages, avec seulement neuf(9) ans d'existence, et appartenant au groupe africain NSIA, aujourd'hui présent dans 11(onze) pays africains de l'ouest et du centre.

### **4.1. Organisation juridique et sociale**

NSIA Sénégal est une société anonyme régit par le Code des Assurances CIMA, et par les dispositions légales et réglementaires y afférentes ainsi que par ses statuts. Elle dispose d'un capital de FCFA 1,350 millions entièrement libéré, avec une part de marché de 11% en 2009 occupant ainsi la troisième place sur le marché sénégalais. Elle bénéficie de la confiance et du soutien financier des premières signatures mondiales en matière de réassurance que sont : AFRICARE, SUISSE-RE, MUNICHE-RE offrant ainsi les meilleures sécurités sur le continent. Quatre (4) valeurs fondamentales fondent sa démarche d'excellence et de progrès. Elles constituent le levain de l'identité de la société. Chaque acteur de la société s'est approprié ces valeurs et s'implique dans la promotion de celles-ci à tous les niveaux. Il s'agit :

- du professionnalisme qui réside dans la démonstration du savoir-faire, la maîtrise du métier, la qualification et les compétences des agents qui constituent un gage de réussite de leurs missions et donc de la satisfaction des clients et partenaires. Elle dispose des spécialistes en assurance, des équipes pluridisciplinaires à la fois conseillers et partenaires, des personnes expérimentées pour la compréhension des besoins de la clientèle ;
- du respect de leurs engagements en s'efforçant d'apporter la preuve de leur loyauté vis-à-vis de leurs clients ;
- de l'intégrité en s'engageant dans un champ d'actions qui impose rigueur et honnêteté dans la gestion des affaires de leurs clients et partenaires ;
- de la solidarité en travaillant à la cohésion de ses équipes pour engager la société vers les performances de plus en plus élevées. La société se construit dans la discrétion par le respect du secret professionnel et par une application effective et volontariste des décisions prises ensemble.

Elle a fixé comme stratégie le:

- développement des risques de particuliers à travers une organisation sectorielle et personnalisée ;
- partenariat privilégié avec les courtiers, les agents généraux ;
- bureau direct et exclusif pour se rapprocher de ses clients ;
- renforcement de sa position auprès des PME-PMI, multinationales et des organismes.

Elle s'est fixée comme vocation afin d'atteindre sa stratégie d'assurer des prestations de qualité pour une couverture optimale :

- des familles et de leurs biens personnels ;
- du patrimoine des entreprises et de leurs responsabilités.

C'est en effet avec le soutien de ses clients et partenaires qu'elle s'affirme comme une compagnie de référence dans le domaine des assurances non vie sur le marché sénégalais et dans la zone CIMA par sa nouvelle vision de l'assurance africaine à travers son professionnalisme. Pour cette raison, elle restera déterminée à :

- fournir des solutions de sécurité adaptées pour la protection des biens et des personnes ;
- être impliquée dans la couverture des grands projets d'infrastructure et dans le domaine social ;
- contribuer activement au développement économique et social par la création d'emplois au Sénégal.

Elle affirme toujours sa détermination à être plus proche de ses assurés. Et quelque soit le moment, son souci est de deviner et d'anticiper leurs besoins en mettant à leur disposition des gammes de produits variés et des prestations pour toujours mieux les satisfaire et mériter leur confiance.

Toujours dans la recherche de la satisfaction de sa clientèle, NSIA Sénégal a mis à leur disposition :

- une gamme complète de produits en assurance IARD prévus par le code CIMA,

aussi bien individuels que collectifs parfaitement en phase avec les nouvelles exigences de la population sénégalaise tels que risques industriels, PME-PMI, assurances constructions décennale, incendie, automobile, transport de marchandises, corps de navires, voyages, santé, etc. ;

- des produits accessibles à des coûts très faibles, permettant aux entreprises de maîtriser leurs finances et de mieux gérer leurs ressources humaines ;
- un réseau de distribution étendu allant des commerciaux, agences générales, bureaux directs aux sociétés de courtages en assurances comme : GRAS SAVOYE, ASCOMA.... En plus de ces canaux traditionnels, elle a mis en place une nouvelle dynamique de distribution basée sur le partenariat avec les institutions bancaires comme Ecobank et de microfinance. Elle offre ainsi à sa clientèle les meilleurs services de proximité et de qualité ;
- une expertise technique de pointe composée de professionnels à l'appréciation des risques et de la gestion des sinistres. Leur réactivité fait de la NSIA Sénégal, l'une des compagnies d'assurances les plus performantes et les plus rapides en matière de règlement de sinistres ;
- un système d'information performant : très tôt les dirigeants de la NSIA Sénégal ont compris que l'informatique est stratégique. Aussi, ont-ils recherché et mis en place un système informatique permettant de disposer dans les meilleurs délais d'informations fiables pour mieux servir la clientèle.

C'est pourquoi elle a opté pour une stratégie d'optimisation de ses processus internes par une démarche Qualité dont la finalité sera la certification ISO 9001-2008 à l'horizon 2013, à l'image des autres filiales du groupe. Son désir constant est de monter à la face de l'Afrique, « le vrai visage de l'assurance », slogan très cher à leur groupe. C'est un engagement ferme pris, avec le soutien sans faille de sa jeune équipe dynamique, solidaire, rompue au métier d'assurances, et entend rester très proche de ses clients et continuer à mieux les servir.

#### **4.2. Organisation interne**

La NSIA Sénégal comprend entre autre la direction générale, trois directions que sont : la direction technique chargée du courtage, la direction commerciale chargée de des affaires

directes, la direction administrative et financière. Elle dispose d'un manuel de procédures définissant clairement les grands axes de la gestion.

#### **4.2.1. Le conseil d'administration**

C'est l'organe habilité à prendre toutes les décisions importantes de l'entreprise. Il arrête les comptes annuels et décide de l'affectation du résultat. Il se réunit plusieurs fois par an et décide des orientations stratégiques de la société. Le conseil d'administration est composé de différents actionnaires dont la tutelle est assurée par la Holding NSIA Participations basé à Abidjan en Côte d'Ivoire.

#### **4.2.2. La direction générale**

La direction Générale définit la politique de gestion de la société, coordonne, supervise les directions opérationnelles et les départements fonctionnels. Elle met en œuvre la gestion opérationnelle et stratégique de l'entreprise. Elle assure la performance à court terme, et après, s'assure de l'existence de plans d'actions et de leur cohérence avec la stratégie, veille à la réalisation des objectifs, et contrôle la mise en place des actions correctrices.

Elle définit et clarifie la stratégie à mettre en œuvre à long terme, et y faire adhérer le personnel, décrit ce que l'entreprise peut devenir, d'une façon qualitative, en terme de marchés et de diversifications. Bref elle assure la responsabilité de l'entreprise conformément aux directives du conseil d'administration.

La Direction générale est composée du :

- directeur général ;
- directeur général Adjoint ;
- assistante de direction ;
- conseiller de la Direction ;
- contrôleur de gestion et auditeur interne;
- informatique.

#### **4.2.3. La direction technique chargée du courtage**

Cette direction a pour mission d'assurer le développement et la gestion du portefeuille

courtage c'est-à-dire les clients qui souscrivent par l'intermédiaire des agents généraux, des courtiers en assurance et sociétés de courtage en assurance. Elle s'occupe également de la réassurance et des sinistres. Elle est en liaison avec des coassureurs pour sécuriser les garanties. Elle s'occupe de la politique de communication et commercialise les produits de la société en rapport avec le service Production, par l'intermédiaire des courtiers en assurance.

L'inspecteur technique, l'inspecteur et le responsable du recouvrement sont rattachés à cette direction. Ils s'occupent du recouvrement des impayés et travaillent en collaboration avec les producteurs, les chefs de département, et l'huissier de la société.

#### **4.2.4. La direction commerciale chargée des affaires directes**

Cette direction assure le développement du portefeuille clients par le biais d'affaires nouvelles et le renouvellement. Elle assure la fidélisation des clients existants et travaille en étroite collaboration avec les agences de la compagnie. Elle a en charge la promotion, le marketing des produits de la compagnie.

#### **4.2.5. La direction administrative et financière**

Rattachée à la direction générale de l'entreprise, la direction administrative et financière remplit trois missions principales :

- sur le plan comptable, elle établit des documents comptables dans le respect des contraintes légales, élabore les états financiers et CIMA, afin de donner une image fidèle, sincère des comptes de la société ;
- sur le plan financier, elle élabore et pilote la politique financière de l'entreprise avec l'équipe de la comptabilité, assure la rentabilité des placements, l'optimisation des produits financiers de la société, et détermine l'impact financier des décisions stratégiques ;
- sur le plan administratif, elle assume la responsabilité de la gestion du patrimoine, de la politique des ressources humaines, de la documentation générale de la société.

**L'informatique:** rattaché à la direction générale, il assume la sécurisation, la sauvegarde des données de la société par le biais des logiciels, la bonne marche du système

informatique pour une continuité d'exploitation. De plus il est chargé de la maintenance des applications et des équipements informatiques (voir l'organigramme en annexe N°1, page 97).

### **4.3. Informations financières et techniques sur la NSIA Sénégal**

L'activité principale de la société est la vente de produits d'assurance répondant aux besoins de la population sénégalaise et accessible à tous. Elle collecte des fonds issus à cette vente, et qui constitue son chiffre d'affaires lui permettant de couvrir des engagements pris envers les assurés et ses charges. Une partie de ces fonds est placée auprès des établissements de crédit afin d'éviter les excédents de caisse.

#### **4.3.1. Les informations financières**

Les informations financières concerneront le chiffre d'affaires et les placements financiers de la société.

##### **4.3.1.1. Le chiffre d'affaires**

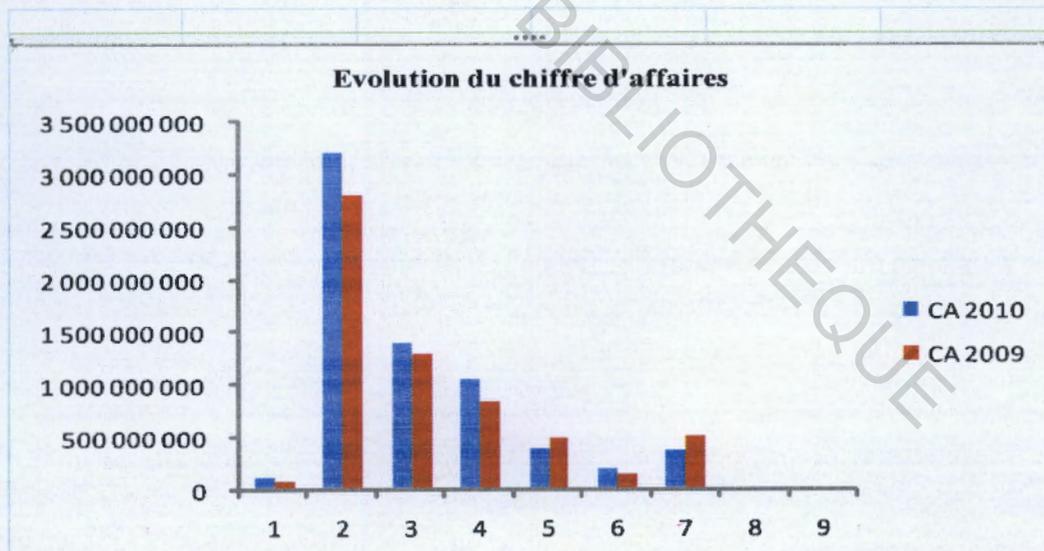
Les primes émises constituent l'essentiel du chiffre d'affaires des compagnies d'assurance. Au 31 décembre 2010, le chiffre d'affaires net des annulations de primes et de coassurance, s'élève à F CFA 6,7 milliards contre F CFA 6,2 milliards au 31 décembre 2009 selon NSIA Sénégal dans son rapport d'activités de 2011. Le tableau ci-dessus nous retrace la répartition du chiffre d'affaires suivant les différentes branches.

**Tableau 7 : Répartition du chiffre d'affaires (CA) par branche en FCFA**

| N° | Branches                          | CA 2010              | CA 2009              | Evolution<br>(CA2010-CA 2009)/<br>CA 2009 |
|----|-----------------------------------|----------------------|----------------------|---|
| 1  | Dommages corporels                | 126 000 000          | 80 000 000           | 58%                                       |
| 2  | Maladie                           | 3 200 000 000        | 2 800 000 000        | 14%                                       |
| 3  | Automobiles                       | 1 400 000 000        | 1 300 000 000        | 8%  |
| 4  | Incendie et multirisque           | 1 050 000 000        | 850 000 000          | 24%                                       |
| 5  | Dommages aux biens                | 400 000 000          | 500 000 000          | -20%                                      |
| 6  | Responsabilité civile<br>générale | 210 000 000          | 160 000 000          | 31%                                       |
| 7  | Transports                        | 380 000 000          | 520 000 000          | -27%                                      |
| 8  | POOL TPV                          | 250 000              | 190 000              | 32%                                       |
| 9  | POLL NSIA                         | 370 000              | 310 000              | 19%                                       |
|    | <b>TOTAL</b>                      | <b>6 766 620 000</b> | <b>6 210 500 000</b> | <b>9%</b>                                 |

Source : Nous-mêmes à partir de NSIA Sénégal (2011: 3).

**Figure 4 : Evolution du chiffre d'affaires suivant les branches en 2009 et 2010**



Les chiffres 1 à 9 représentent les différentes branches

Source : Nous-mêmes à partir de NSIA Sénégal (2011 :3).

Ce chiffre d'affaires peut être aussi réparti par source de production en millions de F CFA.

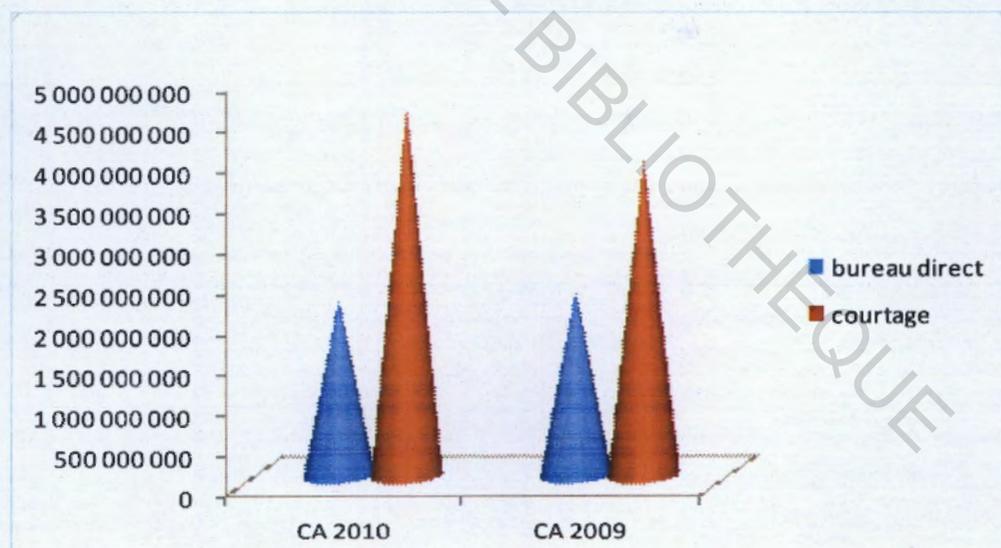
**Tableau 8 : Répartition du chiffre d'affaires par source de production en 2009 et 2010**

| Types de producteurs | CA 2010              | CA 2009              |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| Bureau direct        | 2 200 000 000        | 2 300 000 000        |
| Courtage             | 4 566 000 000        | 3 910 000 000        |
| <b>Total</b>         | <b>6 766 000 000</b> | <b>6 210 000 000</b> |

Source : Nous même, à partir de NSIA Sénégal (2011 :4).

Nous remarquons que l'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé par le courtage. Une défaillance de reversement de primes aura une conséquence négative sur la trésorerie de la compagnie, entraînant ainsi un retard de paiement des sinistres.

**Figure 5 : Evolution du chiffre d'affaires par origine de production de 2009 et 2010**



Source : Nous même, à partir de NSIA Sénégal (2011 :4)

#### 4.3.1.2. Les produits commercialisés par NSIA Sénégal

L'assurance IARD regroupe plusieurs assurances : assurance dommages pour les entreprises (incendie, accidents, risques divers), assurances pour les particuliers telles que l'assurance auto, multirisque habitation et responsabilité civile. NSIA Sénégal diffuse des produits performants adaptés au besoin de la clientèle à des conditions de souscription particulièrement avantageuses dans toutes les branches. Ces produits sont regroupés en

huit (8) branches qui renferment plusieurs types de produits d'assurance. On peut citer :

**a. Assurance incendies & multirisques**

Cette branche d'assurance garantit contre :

- les incendies et multirisques habitations;
- les incendies et multirisques entreprises qui est un ensemble de garanties de base nécessaires à toute entreprise dans le but de protéger son patrimoine en cas de dommages subis par vos biens les bâtiments, le matériel, les marchandises, les frais et pertes annexes; ou causés à autrui;
- Les risques liés à l'exercice de la fonction.

**b. Assurance transports corps & facultés**

Elle regroupe les produits suivants de produits :

- **Assurance maritime sur faculté**

La présente assurance s'applique, dans les limites du voyage assuré, lorsque les marchandises ou facultés sont transportées ou prises en charge par des professionnels, transporteurs ou auxiliaires du transport, conformément aux usages reconnus du commerce.

Elle s'applique aux facultés neuves, préparées, emballées ou conditionnées pour l'expédition, chargées sur des navires.

- **Assurance corps de navires**

La présente police a pour objet la garantie des dommages, des pertes, des recours de tiers et des dépenses résultant de fortunes de mer et d'accidents qui arrivent au navire assuré.

- **Assurance voyage**

L'assurance de voyage est une forme de contrat souscrit par un voyageur afin de couvrir les incidents et les contraintes qui surviennent lors d'un voyage ou avant le voyage. Ces contraintes peuvent être un réseau dense, un climat peu favorable, une maladie, ou un

quelconque empêchement qui prive le voyageur de pouvoir prendre le vol au moment prévu. L'assurance de voyage est proposée soit par une compagnie de voyage, soit par une autre société de voyage. Elle est renouvelable après tout voyage. Suite à une suspension de vol ou à une contrainte ne permettant pas au voyageur d'embarquer, la compagnie d'assurance de voyage rembourse en intégralité les frais occasionnés par l'achat du billet d'avion.

- **Assurance transport terrestre**

Elle garantit l'assuré contre les dommages matériels ainsi que les pertes de poids ou de quantités subis par les marchandises assurées par suite de la réalisation de l'un des événements suivants : destruction, déraillement, renversement, chute, rupture d'essieu, de roue, d'attelage ou de châssis, du véhicule de transport, heurt ou collision du véhicule ou de son chargement avec un autre véhicule ou un corps fixe ou mobile, incendie ou explosion, ponts, tunnels, survenant en cours de transport terrestre aux objets transportés soit à des auxiliaires du transport pour être confiées à des transporteurs publics, ferroviaires ou routiers y compris l'Administration postale, soit directement à ces transporteurs en vue d'un transport par voie de terre, conformément à la réglementation en vigueur ou aux usages reconnus du commerce. Elle s'applique aux objets neufs, préparés, emballés ou conditionnés pour l'expédition.

- **Assurance transport aérien**

La présente assurance s'applique, dans les limites du voyage assuré, aux marchandises remises soit à des auxiliaires du transport pour être confiées à des transporteurs aériens, soit directement à ces transporteurs, en vue d'un transport aérien, lors de la survenance des éléments suivants : écrasement de l'avion transporteur, collision de cet avion avec un autre avion ou avec un corps fixe, mobile ou flottant, naufrage, échouement, abordage, collision du bateau au cours du transport fluvial accessoire, raz-de-marée, cyclone ou trombe caractérisé. Elle s'applique également aux marchandises pendant leurs transports terrestres et fluviaux accessoires au transport aérien. Elle s'applique aux marchandises neuves, préparées, emballées ou consignées pour l'expédition, chargées sur des avions exploités en lignes régulières c'est-à-dire, des avions qui appartiennent à une compagnie aérienne, qui les met habituellement et régulièrement à la disposition des usagers suivant des itinéraires déterminés et à des dates fixées à l'avance.

**c. Assurance automobile**

Toute personne qui met une voiture auto, moto, scooter...en circulation doit souscrire une assurance automobile. Celle-ci se compose d'une assurance obligatoire et de plusieurs garanties facultatives. L'assurance obligatoire responsabilité civile garantit tous les accidents matériels et corporels causés à autrui quelles que soient les responsabilités. Elle aussi couvre les dommages subis par les personnes qui ne se trouvent pas dans le véhicule ainsi que par les personnes transportées dans la voiture (y compris les membres de la famille du conducteur).

En revanche, ceux causés au conducteur du véhicule responsable de l'accident ne seront pas couverts s'il n'a pas souscrit une garantie conductrice.

**d. Assurance autres dommages aux biens**

Elle a pour but de garantir les dommages matériels causés par un incendie ou vol détérioration, destruction ou vol du matériel, pour les seuls supports informatiques, en cours de transport dans le territoire du lieu d'assurance. Il faut entendre par incendie, une combustion avec dégagement de flammes se produisant en dehors d'un foyer normal, avec une extension possible aux objets avoisinants.

**e. Assurance santé ou assurance maladie**

C'est le produit le plus vendu dans les assurances de personnes. Elle garantit les bénéficiaires désignés au contrat contre les dommages corporels.

**f. Assurances accidents corporels**

Elle a pour rôle de garantir toute atteinte corporelle subie par une personne physique au cours d'un sinistre.

**g. Assurance responsabilité civile générale**

Elle garantit l'assuré, sous réserve des exclusions expressément stipulées, contre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile lui incombant, en raison des dommages corporels, matériels et immatériels causées aux tiers par suite d'évènements

définis tant aux conditions particulières qu'aux conventions spéciales dans le contrat qu'il a signé et qui engagent sa responsabilité (voir la liste des produits commercialisés par la NSIA Sénégal en annexe N°2, page 98).

#### **4.3.1.3. Les placements financiers**

Le code prévoit treize (13) types de placements, qui doivent générer des intérêts capables de couvrir les engagements réglementés et permettre la continuité de l'exploitation. Pour une bonne gestion des fonds mis à leur disposition par les assurés, la NSIA Sénégal s'est donnée le but de placer ces fonds de façon à en tirer des intérêts destinés à accroître les produits financiers et si possible le résultat. Ces fonds sont placés sous forme de :

##### **a. Les dépôts en banque**

L'excédent de trésorerie est placé dans les banques de la place. La limite inférieure au titre des avoirs détenus pour les engagements réglementés est de 10% pour toutes les sociétés d'assurance et le maximum admis ne pourra pas dépasser 30% en IARD suivant le code CIMA dans son article 335 alinéa 1<sup>er</sup>. Outre cette exigence quantitative, ces fonds doivent être placés, conformément au principe de la localisation, dans un établissement financier sur le territoire duquel les contrats ont été signés.

##### **b. Les actions détenues dans les autres filiales ou entreprises d'assurance**

Le Code CIMA dans son article 335 alinéa 1<sup>er</sup> c°, prévoit ce type de placement qui prédispose les sociétés d'assurances à prendre des participations dans les autres sociétés d'assurances ou de réassurance ayant leur siège social dans un Etat de la zone franc ou dont un Etat de la CIMA est actionnaire. Ainsi, NSIA Sénégal détient des actions à NSIA Togo...

Les autres valeurs mobilisées constituent les actions du fonds de garantie Auto, les dépôts et cautionnements.

#### 4.3.2. Les informations techniques

Les informations techniques concernent les engagements réglementés dont les entreprises d'assurance doivent être en mesure de justifier leur couverture en actifs, à toute époque. Il s'agit des provisions techniques. Elles doivent être suffisantes pour couvrir les engagements pris vis-à-vis des assurés ou bénéficiaires de contrats. On peut noter :

- **Les postes du passif correspondant aux créances privilégiées :** ces postes correspondent aux créances fiscales, créances des assurés et bénéficiaires des contrats ;
- **Les dépôts de garantie des agents, des assurés et des tiers :** ce sont les dépôts et cautionnements consentis par agents, des assurés, pour des tiers pour garantir des engagements pris envers la société ;
- **La provision de prévoyance en faveur du personnel :** la société dispose des fonds pour faire face aux engagements pris envers son personnel et ses collaborateurs.

Nous avons fait la connaissance de la société NSIA Sénégal à travers son parcours historique, sa situation juridique et sociale, ses activités, son environnement externe, ses processus, son système de management d'entreprise. Nous disposons d'une bonne compréhension du fonctionnement des procédures ; et nous avons pu identifier les éléments clés qui lui permettront d'en faire une évaluation.

## Chapitre 5 : Description du système de recouvrement des primes d'assurances impayées à NSIA Sénégal

Les impayés sont, en effet, l'une des principales causes de défaillance des entreprises. La défaillance d'un seul client, représentant une part non négligeable de chiffre d'affaires, peut mettre en difficulté une entreprise pourtant saine. En effet les clients sont la raison d'exister des entreprises et ils constituent une grande part de leur richesse. Mais ces mêmes clients peuvent parfois devenir les acteurs conduisant les entreprises à leur perte lorsque ceux-ci deviennent de mauvais payeurs. La plupart des entreprises sont concernées par le risque client. Les conséquences pour l'entreprise sont multiples d'où l'importance de la mise en place d'un système de recouvrement efficace et démontre l'intérêt de traiter efficacement ces problèmes.

Ce chapitre sera consacré à la description de l'existant en matière de recouvrement des primes impayées à NSIA Sénégal. Mais tout d'abord, nous donnerons un aperçu sur la situation des primes impayées de la société pour avoir une idée sur leur impact.

### 5.1. Les statistiques des primes impayées en dommage à NSIA Sénégal

Par la prise de connaissance de la société, nous avons eu accès à des documents qui nous permettent de retracer les statistiques des impayés de prime. Nous avons pu identifier les branches à fort taux d'impayés et l'origine de ceux-ci.

La NSIA Sénégal dans son rapport d'activités de 2010, retrace le volume important des arriérés de primes de 2006 à 2008 et une nette amélioration en 2010.

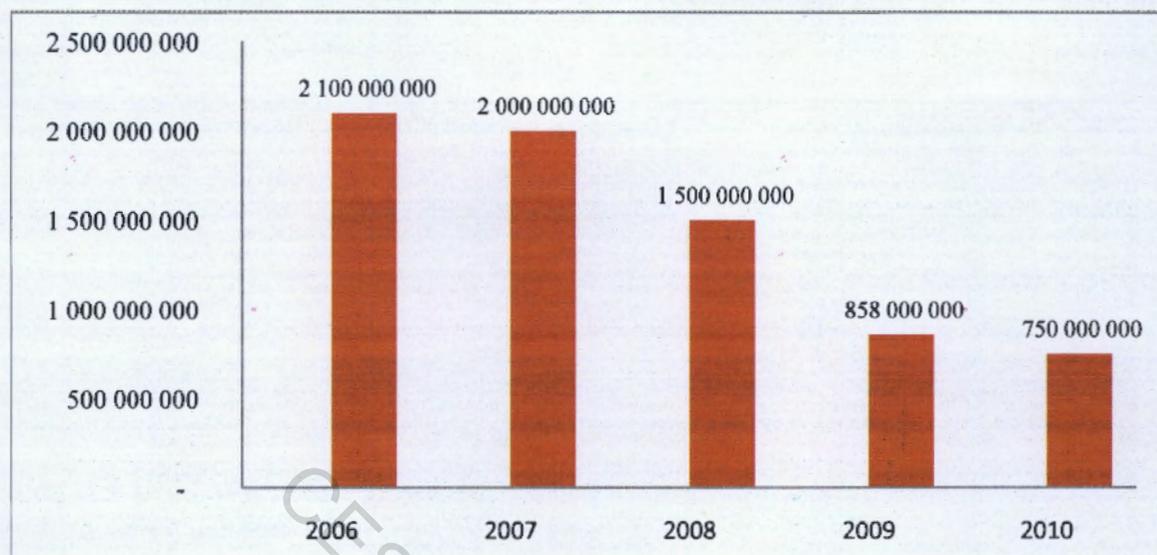
**Tableau 9 : Evolution des primes impayées de 2006 à 2010.**

| Evolution des primes impayées 2006 à 2010 |               |               |               |             |             |
|---|---------------|---------------|---------------|-------------|-------------|
| ANNEE                                     | 2006          | 2007          | 2008          | 2009        | 2010        |
| MONTANT                                   | 2 100 000 000 | 2 000 000 000 | 1 500 000 000 | 858 000 000 | 750 000 000 |

Source : Nous-mêmes à partir de NSIA Sénégal (2010).

De ce tableau, nous avons ressorti la figure ci-dessous :

**Figure 6 : Evolution des impayées de NSIA Sénégal de 2006 à 2010.**



Source : Nous-mêmes à partir de NSIA Sénégal (2010).

### 5.1.1. Structure des primes impayées par origine de production

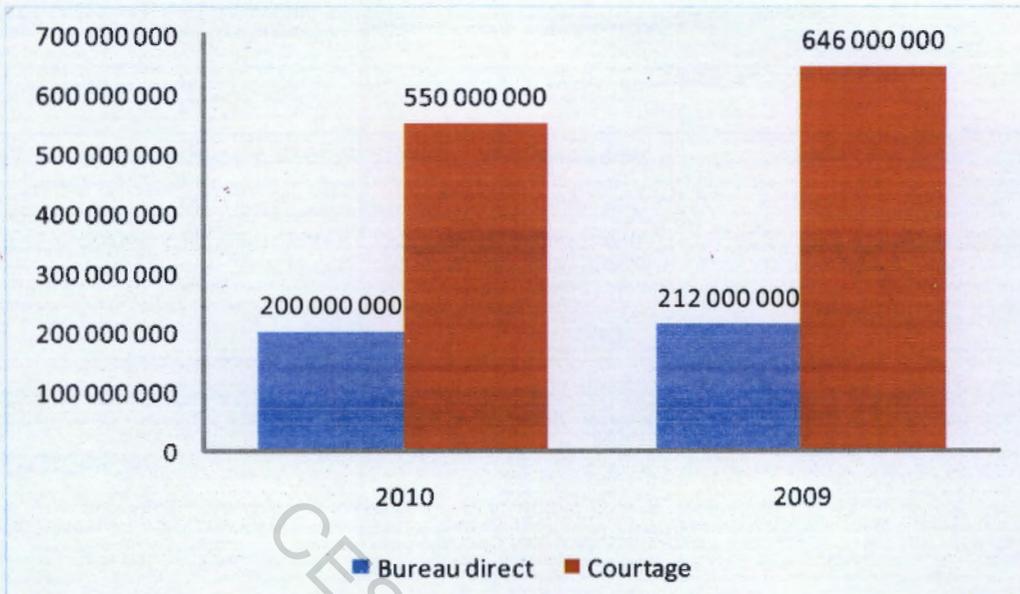
Le portefeuille de la société se compose du bureau direct et du courtage qui assurent la distribution des produits d'assurance. Nous avons établi un tableau sur l'évolution des primes impayées suivant les différentes sources de production.

**Tableau 10 : Evolution des primes impayées par origine de production**

| Origine       | Primes impayées    |                    |
|---------------|--------------------|--------------------|
|               | 2010               | 2009               |
| Bureau direct | 200 000 000        | 212 000 000        |
| Courtage      | 550 000 000        | 646 000 000        |
| <b>Total</b>  | <b>750 000 000</b> | <b>858 000 000</b> |

Source : Nous-mêmes à partir de NSIA Sénégal (2010).

**Figure 7 : Structure des arriérés par origine de production.**



Source : Nous-mêmes à partir de NSIA Sénégal (2010).

Nous remarquons que les plus importants débiteurs de la compagnie sont les courtiers et les agents généraux. En effet, ils occasionnent les deux tiers (2/3) du total des primes impayées. Or en amont ils sont les plus importants producteurs et gèrent un nombre élevé de contrats de la compagnie (confère tableau de répartition du chiffre d'affaires par producteurs). Par conséquent il s'en suit des retards de reversement des primes, et dans le traitement des informations relatives aux primes.

### 5.1.2. Structure des impayés par branche

Nous avons aussi procédé à une répartition des impayés par branche afin d'identifier celles à fort taux d'impayés, et d'apporter notre contribution pour la résolution au problème des impayés. Les impayés de 2009 et 2010 se répartissent suivant le tableau ci-dessous :

**Tableau 11 : Les impayés par branche de 2009 et de 2010.**

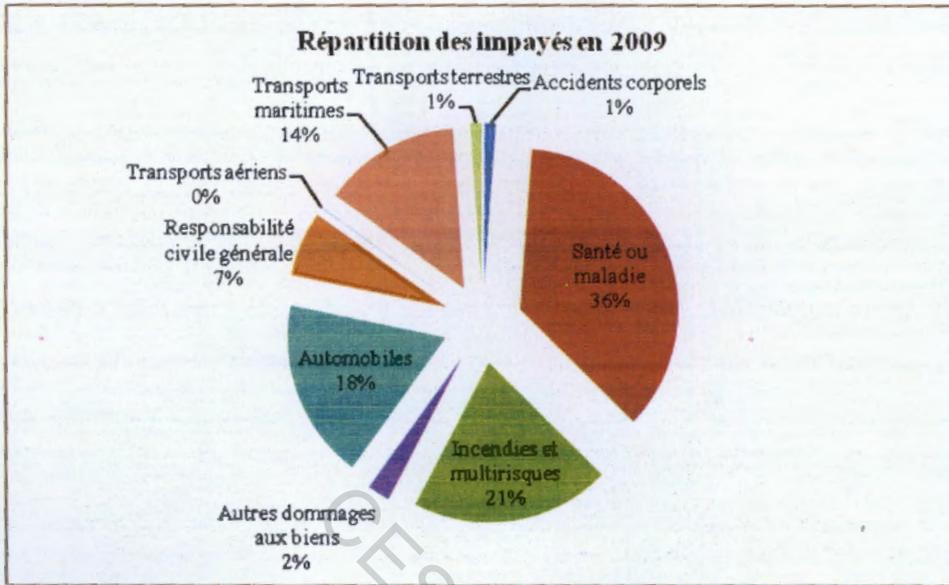
| Branches                       | Impayés 2009       | % d'impayés 2009 | Impayés 2010       | % d'impayés 2010 |
|--------------------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|
| Accidents corporels            | 10 000 000         | 1%               | 14 000 000         | 2%               |
| Santé ou maladie               | 310 000 000        | 36%              | 255 000 000        | 34%              |
| Incendies et multirisques      | 175 000 000        | 20%              | 90 000 000         | 12%              |
| Autres dommages aux biens      | 20 000 000         | 2%               | 60 000 000         | 8%               |
| Automobiles                    | 156 000 000        | 18%              | 180 000 000        | 24%              |
| Responsabilité civile générale | 56 000 000         | 7%               | 47 000 000         | 6%               |
| Transports aériens             | 1 000 000          | 0%               | 6 000 000          | 1%               |
| Transports maritimes           | 120 000 000        | 14%              | 90 000 000         | 12%              |
| Transports terrestres          | 10 000 000         | 1%               | 8 000 000          | 1%               |
| <b>TOTAL</b>                   | <b>858 000 000</b> | <b>100%</b>      | <b>750 000 000</b> | <b>100%</b>      |

Source : Nous-mêmes à partir de NSIA Sénégal (2010).

L'analyse des informations du tableau et du graphique révèle que les impayés de prime sont importants au niveau des branches : maladie, incendies et multirisques, automobiles et transports maritimes. Ces branches représentent près de 89% des impayés nets d'encaissements, en 2009 contre 82% en 2010, tandis que les autres branches se partagent respectivement 12% et 18% en 2009 et 2010 du total des impayés. Une surveillance des portefeuilles : maladie, incendies et multirisques, automobiles et transports maritimes s'avère indispensable afin de résorber le problème des impayés.

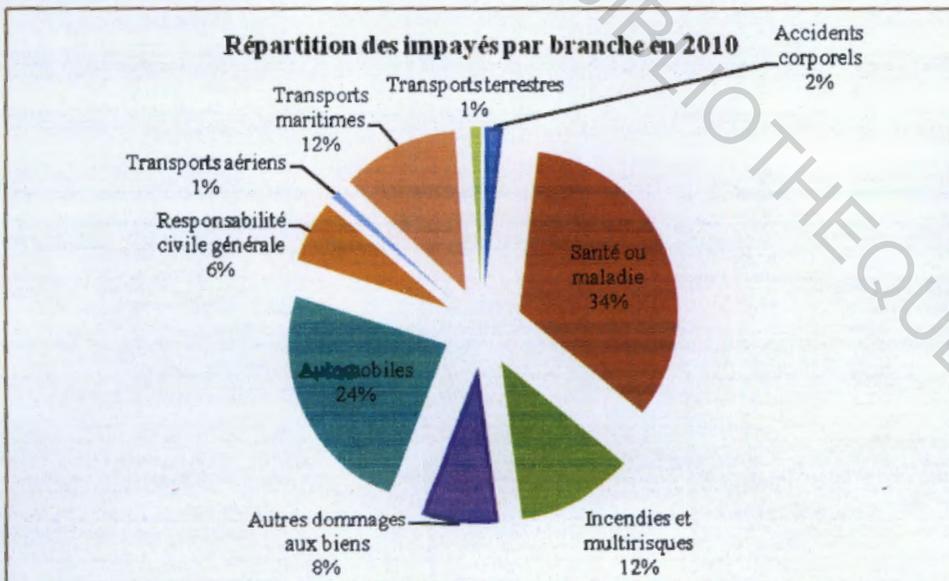
Nous avons essayé de traduire le tableau afin de mieux montrer l'ampleur du problème.

Figure 8 : Répartition des impayés par branche en 2009.



Source : Nous-mêmes à partir de NSIA Sénégal (2010).

Figure 9 : Répartition des impayés par branche en 2010.



Source : Nous-mêmes à partir de NSIA Sénégal (2010).

## 5.2. Le système de recouvrement des primes impayées à NSIA Sénégal

Une démarche préventive s'impose pour réduire les risques d'impayés. Si l'entreprise a pour vocation de développer sa clientèle et de conquérir de nouveaux clients, elle a aussi le devoir de s'assurer de la solvabilité de ses prospects et d'évaluer les risques. Il est quelquefois préférable de boudier un client potentiel plutôt que de se lancer dans une

opération qui conduira l'entreprise dans de pénibles démarches de recouvrement. Les impayés peuvent coûter cher à une entreprise. Leur prévention ne concerne pas que quelques spécialistes financiers. Elle implique notamment les responsables commerciaux ainsi que les moyens informatiques. La NSIA Sénégal a entrepris d'améliorer ses procédures de contrôle interne et singulièrement les procédures de gestion du contentieux lié au recouvrement des primes impayées. Ce changement notable enregistré au sein de la société répondait à un suivi rigoureux des créances. Il est donc apparu nécessaire de procéder à une revue de la procédure de recouvrement en bureau direct et en courtage.

Le recouvrement des primes impayées se déroule en quatre phases :

- la phase de mise à jour et d'analyse du fichier clients et des courtiers ;
- l'action concrète de recouvrement ;
- la phase précontentieuse ;
- la phase contentieuse.

#### **5.2.1. La phase de mise à jour et d'analyse du fichier clients et courtiers**

Après la vente des produits d'assurance, les producteurs tiennent un tableau en fichier Excel comportant les données essentielles sur le client ou le courtier. Tous les jours ils effectuent une analyse de ce tableau et dressent par la suite la liste de ceux dont l'échéance de paiement est arrivée à terme. Ils font ensuite une comparaison des données avec celles figurant dans le logiciel de production « Mercure » de la société et décident de la procédure de relance à faire. Mais il faut noter que tous les clients et tous les courtiers ne sont pas traités de la même manière, vu la nature de la relation commerciale et de l'importance de ces derniers.

#### **5.2.2. L'action concrète de recouvrement**

Au cours de cette phase, les producteurs utilisent le recouvrement à l'amiable soit la relance téléphonique, courriel, ou écrite suivant la nature du client ou du courtier, le montant de la prime restante à payer.

### **5.2.2.1. La relance téléphonique**

Le producteur utilise ce moyen de communication afin de renforcer l'image de marque de l'entreprise et permet d'obtenir un engagement rapide du client. Il suppose que son retard est involontaire ou dû à une simple négligence.

#### **a. Cas des clients du bureau direct**

En cas de non-paiement de la prime à la période échue, le producteur fait une relance téléphonique, en rappelant poliment au client la date d'échéance de la prime, le montant, le délai de règlement des impayés. Ce dernier a un délai maximum de quinze (15) jours pour s'exécuter. Il essaie quelque chose comme « Monsieur X, nous n'avons pas reçu votre paiement de 100 000F CFA qui était arrivé à l'échéance le 05/03/2011. Merci de nous le faire parvenir dans les meilleurs délais comme convenu dans le contrat ». La relance téléphonique est effectuée deux fois suivant aussi l'importance du client. La dernière tentative consiste à essayer quelque chose comme « Monsieur X, votre paiement est en retard. Y a-t-il un problème ? Si c'est le cas, que pouvons-nous faire pour vous aider ? Merci de votre compréhension »

#### **b. Cas des clients du courtage**

Ce cas se présente suite au non reversement des primes au terme échu par le courtier ou si l'assuré n'a pas honoré ses engagements envers ce dernier. Le producteur fait une relance téléphonique, en rappelant poliment au courtier, la date d'échéance de la prime, le montant, le délai de règlement des impayés auprès du client débiteur. Il essaie quelque chose comme « Monsieur Z, nous n'avons pas reçu le paiement de 100 000F CFA de Monsieur X votre assuré qui était arrivé à l'échéance le 05/03/2011. Merci de nous le faire parvenir dans les meilleurs délais ». Dans ce cas aussi la relance est faite deux fois. Il a un délai maximum de quinze (15) jours pour s'exécuter. Dans ce cas aussi la relance est faite deux fois.

### **5.2.2.2. La relance par courriel**

Cette étape consiste à envoyer un mail au client ou au courtier à l'adresse électronique mentionnée dans le contrat. Cette relance intervient lorsqu'après cinq jours le débiteur ne s'est pas manifesté pour régler la partie impayée de la prime.

**a. Cas des clients du bureau direct**

Le producteur envoie un mail au client débiteur en rappelant au client la date d'échéance de la prime, le montant, le délai de règlement des impayés auprès du client débiteur ; ce dernier a un délai maximum de quinze (15) jours pour s'exécuter. Il essaie quelque chose comme « Monsieur X, votre compte accuse un retard suite au non règlement de votre prime de 100 000F CFA qui était arrivé à l'échéance le 05/03/2011. Merci de nous le faire parvenir dans les brefs délais ». La relance par courriel est effectuée deux fois suivant aussi l'importance du client.

**b. Cas des clients du courtage**

Le producteur envoie un mail à l'adresse électronique que le responsable en charge du portefeuille du client lui rappelant la situation de son client. Il mentionne la date d'échéance de la prime, le montant, le délai de règlement des impayés. Ce dernier a un délai maximum de quinze (15) jours pour s'exécuter. Il essaie quelque chose comme « Monsieur Z, la situation financière de votre assuré Monsieur X est débitrice dans nos livres. Nous n'avons pas reçu le paiement de 100 000F CFA qui était arrivé à l'échéance le 05/03/2011. Merci de nous le faire parvenir dans les meilleurs délais ». Dans ce cas aussi la relance est faite deux fois.

**5.2.2.3. La relance écrite**

Dix jours après l'entretien téléphonique et la relance par courriel et sans réaction de la part du client ou du courtier débiteur, le producteur suppose qu'il a certainement oublié ou n'a pas reçu le mail. Il entame la relance écrite. Il fait attention toutefois au contenu de la lettre afin de préserver la relation commerciale. Il adapte son courrier en fonction de l'importance du client et de la dette.

**a. Cas des clients du bureau direct**

La lettre est envoyée après l'échec des relances précédemment, à l'adresse indiquée dans le contrat par le client. Elle est signée par le chef du département afin de donner plus de crédibilité. Elle mentionne les dates des précédentes relances, le solde du compte client et le délai au cours duquel la partie impayée doit être réglée. Habituellement, il lui est accordé quinze (15) jours pour faire le règlement.

### **b. Cas des clients du courtage**

C'est la même procédure dans ce cas. La lettre est envoyée au courtier après l'échec de relances précédemment faites à l'adresse indiquée dans le contrat. Elle est signée par le chef du département afin de donner plus de crédibilité. Elle mentionne les dates des précédentes relances, le solde du compte client et le délai au cours duquel la partie impayée doit être réglée. Habituellement, il lui est accordé quinze (15) jours pour faire le règlement (voir le modèle de la lettre de relance écrite en annexe N°3, page 99).

#### **5.2.3. La phase précontentieuse : la mise en demeure**

C'est la dernière alternative du recouvrement à l'amiable. Elle détermine la volonté de la société à entrer dans ses fonds. La NSIA suggère ce courrier indispensable, car juridiquement elle ne peut pas se plaindre d'un préjudice causé par le retard de paiement si elle ne met pas en demeure le débiteur de payer. Avant d'entreprendre un recours en justice pour obtenir le paiement, elle envoie une mise en demeure. Cette lettre constitue un moyen de preuve.

#### **a. Cas des clients du bureau direct**

Elle fait suite aux non réponses des demandes de règlement précédentes. La lettre de mise en demeure est recommandée avec accusé de réception, signée par le responsable du département est notifiée au client et dans laquelle sont mentionnés le rappel des dispositions du code des assurances (Code CIMA) relative au paiement d'une prime, le montant et le délai de paiement des impayés qui est de huit(8) jours. La société suspend la garantie au client à partir de la mise en demeure s'il n'a pas manifesté son intérêt de payer passé ce délai, et la résiliation du contrat intervient dix(10) jours après le début de la suspension et ce, sans autre préavis. Le dossier est transmis au contentieux.

#### **b. Cas des clients du courtage**

Dans ce cas, la lettre de mise en demeure est envoyée avec accusé de réponse directement à l'adresse du client du courtier et signée par le responsable du département. Ce dernier a un délai maximum de huit (8) jours pour s'exécuter. En effet après réception de la lettre de mise en demeure par le client, si ce dernier affirme avoir versé la prime au courtier en fournissant des éléments probants, le producteur fait une relance par écrit après la relance

téléphonique au courtier, mentionnant la date de règlement et le montant de la prime auprès du courtier débiteur. La relance peut être effectuée une fois compte tenu du statut du courtier. Lorsque ce dernier ne s'exécute pas dans le délai sus mentionné, un préavis de mise en demeure lui est adressé avant la lettre de mise en demeure. La lettre de mise en demeure est recommandée avec accusé de réception, signée par le responsable du département lui est notifiée et dans laquelle est mentionné le rappel des dispositions du code des assurances (Code CIMA) relative au reversement de la prime. La société suspend la garantie au client du courtier afin d'obliger le courtier au reversement de la prime encaissée et ce, à partir de la mise en demeure s'il n'a pas manifesté son intérêt de payer passé ce délai, et la résiliation du contrat intervient dix(10) jours après le début de la suspension et ce, sans autre préavis (voir le modèle de la lettre de mise en demeure en annexe N°4, page 100).

Un dossier « impayé client Z » est constitué et transmis au contentieux. Il comprend :

- le contrat initial et la facture y afférant ;
- les factures réglées ;
- les factures non réglées qui sont l'objet du litige ;
- les copies des relances écrites ;
- les copies des mise demeure ;
- les coordonnées du client/courtier.

Les agents du recouvrement à savoir, l'inspecteur technique, l'inspecteur et le responsable du recouvrement tentent de recouvrer la somme due par le débiteur à l'amiable. Si aucune suite n'est donnée, le dossier est transmis à la direction générale pour analyse.

#### **5.2.4. La phase contentieuse**

Les dossiers contentieux sont impérativement transmis à la direction générale pour analyse et validation ainsi que ceux des agences avant le déclenchement de la phase contentieuse. A cet effet, les chefs d'agence informent la direction commerciale chargée des affaires directes dont ils dépendent, de la situation de leur portefeuille contentieux à travers un

rapport. Une bonne connaissance de la clientèle est nécessaire afin de mieux gérer le contentieux. La société procède par classement de la clientèle. Un certain nombre de critères est mis en jeu :

- l'identité du client ou du courtier ;
- la régularité avec laquelle le client ou le courtier payait ;
- le montant à recouvrer ;
- le poids du client dans le chiffre d'affaires de la NSIA Sénégal.

Un devoir d'informations réciproques est exigé des différents acteurs ayant en charge le suivi de l'évolution des dossiers contentieux. La personne mandatée par la société : l'huissier de justice quant à lui, est tenu d'informer par le biais d'un rapport mensuel la direction générale, de la gestion des dossiers contentieux qui lui ont été confiés et de l'état d'avancement de ces dossiers.

En cas de non-exécution du client ou du courtier débiteur dans dix (10) jours suite aux efforts des agents du recouvrement, il est établi une lettre signée par le Directeur Général de la société et remis à l'huissier mandaté par la société, afin qu'il entame la procédure judiciaire. Il supervise le recouvrement pour la société, en contrepartie des honoraires qui sont de 5% du montant recouvré. Il vérifie les informations recueillies auprès des agents de recouvrement sur le client ou le courtier : l'adresse complète du client/courtier, le montant de la facture, les différentes lettres de relance et de mise en demeure pour entamer la procédure.

Toutefois si le client du courtage fournit des preuves de son paiement de la prime auprès du courtier, l'huissier entame une négociation à l'amiable avec le courtier, mais dans le cas contraire c'est avec le client du courtier.

Il essaie le recouvrement à l'amiable. En cas de non aboutissement, il envoie directement au client ou au courtier soit un « commandement à payer » c'est-à-dire une obligation à payer la somme réclamée par la société ou soit une « citation directe » au client ou au courtier et au Procureur de la République du Tribunal Régional Hors Classe de Dakar.

Dans cette lettre dite « citation directe », l'huissier de la NSIA :

- présente les deux parties à savoir la société NSIA représentée par son Directeur Général et le débiteur en question soit le client du bureau direct, soit le courtier ou le client du courtage ;
- précise les motifs de la citation ;
- présente le tribunal devant lequel les parties doivent être convoqué ;
- la date et l'heure de comparution ;
- expose les faits et la somme réclamée par la NSIA (voir le modèle de la lettre de citation en annexe N°4, pages 100- 101).

Ce chapitre nous a permis de décrire le système de recouvrement des primes d'assurances impayées à NSIA. Il reste important de savoir que les risques au niveau de la société ne sont pas à négliger. D'où la nécessité de l'évaluation du contrôle interne en vue de mieux apprécier les procédures existantes ou celles à mettre en place pour éviter que des défaillances soient facteurs de conséquences désastreuses pour la société. Comme tout système, le dispositif de contrôle interne doit faire l'objet d'une surveillance permanente. Il s'agit de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de la société.

## **Chapitre 6 : Mise en œuvre de l'audit du système de recouvrement des primes d'assurances impayées à NSIA Sénégal et recommandations**

Ce chapitre sera consacré dans un premier temps à l'audit du système de recouvrement des primes impayées à la NSIA Sénégal et dans un second temps de faire si possible des recommandations à l'endroit des différents acteurs de la société.

### **6.1. Mise en œuvre de l'audit du système de recouvrement des primes d'assurances impayées à NSIA Sénégal**

A travers cet audit, nous procéderons à l'identification des risques liés aux différentes phases du système, à l'évaluation du dispositif de contrôle interne mis en place. Des tests de conformité de permanence seront faits pour renforcer l'efficacité du contrôle interne.

#### **6.1.1. Prise de connaissance de la société**

L'audit ne peut être mis en œuvre auprès d'une entreprise ou d'un groupe d'une manière efficace et pertinente, qu'après une adaptation aux spécificités et particularités de l'entreprise contrôlée. Il en résulte la nécessité de s'enquérir de la compréhension réelle de l'activité de l'entreprise et de son environnement général, ainsi que des spécificités de son organisation.

La production de NSIA Sénégal est assurée par le bureau direct et le courtage. Cette production est saisie dans un logiciel métier appelé «Mercure». La comptabilisation des différentes opérations est faite dans le logiciel comptable «Agresso ». Nous avons procédé à une revue des procédures de l'émission de primes de certaines branches pour avoir des informations pertinentes sur le contrôle interne de la société. Les documents mis à notre disposition sont :

- le manuel de procédure;
- le tableau de bord des activités de 2011;
- l'Etat C9 de 2009 et 2010;
- la situation des impayés de 2009 et de 2010 de chaque branche;
- les rapports d'audit de 2010 et 2011;
- le rapport de gestion 2011;
- la liste du personnel et les postes y afférant;

- la liste des différents produits.

Nous avons pris connaissance aussi sur la base des entretiens avec le directeur administratif et financier, le contrôleur de gestion, les chefs de départements, les producteurs, le personnel chargé du recouvrement des systèmes et procédures en vigueur et de l'examen de la documentation disponible. Le guide d'entretien figure à l'annexe N°6.

La société NSIA Sénégal est une société d'assurance dommage, de ce fait nous ne présenterons que les conclusions liées à l'audit de son système de recouvrement des primes impayées. La partie assurance vie n'est pas incluse.

### **6.1.2. Identification des risques**

La décomposition du système en objets auditables nous a permis de déceler les différents risques des principales phases du système de recouvrement. Nous avons consigné les risques sous forme de tableau. Ces risques identifiés et recensés, seront donc évalués après examen du dispositif de contrôle interne, pour en déterminer la probabilité de réalisation ainsi que les conséquences qu'ils peuvent engendrer. Nous identifierons leur impact sur le chiffre d'affaires, la trésorerie et le remboursement des sinistres. Le tableau présente de manière argumentée nos avis sur les thèmes analysés. Il permet la hiérarchisation des risques dans le but de préparer notre rapport d'orientation. L'évaluation du contrôle interne se fait sur la base du questionnaire de contrôle interne, de la grille de séparation des tâches, des tests d'existence et de permanence. En fonction de cette évaluation, les risques seront hiérarchisés en cinq catégories, à savoir :

- excellent : ce qui signifie que le dispositif de contrôle existe, l'exécution des tâches engage au moins deux personnes et le contrôle par deux autres ;
- très bien: dispositif de contrôle existant et appliqué, la tâche est exécutée par une personne et contrôlée par au moins son supérieur hiérarchique et un autre ;
- moyen : dispositif de contrôle existant et appliqué, la tâche est exécutée par une personne et contrôlée par au moins son chef hiérarchique;
- élevé : dispositif de contrôle existant, mais faiblement appliqué, la tâche exécutée est contrôlée par la même personne;
- très élevé: dispositif de contrôle inexistant, ou non appliqué, la tâche exécutée est contrôlée par la même personne.

**6.1.2.1. L'identification des risques liés à « la mise à jour et d'analyse du fichier clients et courtiers »**

Nous avons recensé les risques suivants :

**Tableau 12 : Identification des risques liés à « la mise à jour et d'analyse du fichier clients/courtiers »**

| Etapes                     | Objectifs de contrôle interne   | Risques encourus                           | Evaluation du risque | Dispositifs de maîtrise  |
|----------------------------|---|--|----------------------|--|
| Identification du débiteur | s'assurer que c'est le débiteur qui sera relancé en vérifiant sa situation financière dans le logiciel de production « Mercure » et au niveau de la comptabilité dans « Agresso » | R1: erreur de l'identité du client relancé | Elevé                | Tenue journalière par le producteur d'un tableau Excel des différents souscripteurs. |

Source : Nous-mêmes

**6.1.2.2. L'identification des risques liés à la phase « l'action de recouvrement »**

Comme nous l'avons souligné plus haut, cette phase se compose de trois étapes à savoir : la relance téléphonique, la relance par courriel, et relance écrite. Nous avons identifié les différents risques liés à chaque étape.

**a. L'identification des risques liés à la relance téléphonique**

Les risques liés à la relance téléphonique sont consignés dans le tableau ci-dessus :

**Tableau 13 : les risques liés à la relance téléphonique**

| Etapes          | Objectifs de contrôle interne                                       | Risques encourus   | Evaluation du risque | Dispositifs de maîtrise                                       |
|-----------------|---|--|----------------------|---|
| Appel du client | -S'assurer du bon numéro de téléphone du client/ courtier débiteur. | R2.Action infructueuse à cause de changement de numéro téléphonique. | Elevé                | Pas de suivi régulier des clients/courtiers.                  |
|                 | -S'assurer de la qualité de la connexion téléphonique.              | R3.Action infructueuse à cause des aléas technologiques.             | Elevé                | La qualité de la connexion téléphonique n'a pas été précisée. |

Source : nous-mêmes

**b. L'identification des risques liés à la relance par courriel**

Nous avons pu identifier les risques suivants au cours de la relance par courriel.

**Tableau 14 : Identification des risques liés à la relance par courriel.**

| Etapes            | Objectifs de contrôle interne   | Risques encourus  | Evaluation du risque | Dispositifs de maîtrise  |
|-------------------|---|---|----------------------|--|
| Envoi du courriel | -S'assurer que le débiteur n'a pas réglé son paiement suite à la relance téléphonique en vérifiant sa situation financière le logiciel de production « Mercure » et au niveau de la comptabilité dans « Agresso » | <b>R4.</b> erreur de l'identité du client relancé               | Elevé                | Tenue journalière par le producteur d'un tableau Excel des différents souscripteurs. |
|                   | -S'assurer de la bonne adresse électronique du client /courtier débiteur.   | <b>R5.</b> Mail non parvenu à cause des problèmes de connexion. | Elevé                | La qualité de la connexion Internet n'a pas été signifiée.                           |
|                   |   | <b>R6.</b> Mauvaise adresse électronique.                       | Elevé                | Pas de suivi régulier des clients/courtiers.   |

Source : nous-mêmes

**c. L'identification des risques liés à la relance écrite ou par courrier**

Nous avons pu répertorier les risques suivants :

**Tableau 15 : Identification des risques liés à la relance écrite.**

| Etapes            | Objectifs de contrôle interne  | Risques encourus  | Evaluation du risque | Dispositifs de maîtrise   |
|-------------------|--|---|----------------------|---|
| Envoi du courrier | S'assurer que le débiteur n'a pas régulariser sa situation en vérifiant dans le logiciel de production «Mercure » et que niveau de «Agresso » le logiciel comptable. | <b>R7.</b> erreur dans l'identité du client relancé                               | Elevé                | Tenue journalière par le producteur d'un tableau Excel des différents souscripteurs.    |
|                   | S'assurer que les montants figurant dans la lettre correspondent à la situation réelle du débiteur.  | <b>R8.</b> Hausse ou baisse du montant de la facture du débiteur.                 | Moyen                | La lettre lue, visée et les éléments significatifs vérifiés par le chef du département. |
|                   | S'assurer de la bonne adresse du débiteur.   | <b>R9.</b> Courrier non parvenu au débiteur à la suite d'un changement d'adresse. | Elevé                | Non suivi des clients / courtiers.  |

Source : nous-mêmes

### 6.1.2.3. L'identification des risques liés à la « phase précontentieuse : la mise en demeure »

Les risques liés à la mise en demeure sont les suivants :

**Tableau 16 : Identification des risques liés à la mise en demeure**

| Etapes                                | Objectifs de contrôle interne  | Risques encourus  | Evaluation du risque | Dispositifs de maîtrise   |
|---------------------------------------|--|---|----------------------|---|
| Envoi de la lettre de mise en demeure | s'assurer que le client/courtier a pris connaissance des précédentes relances. | R10. Lettre non parvenue au client suite à un changement d'adresse                    | Elevé                | -non suivi des clients/courtiers<br>-accusé de réception de la poste.     |
|                                       |  | R11. Manipulation frauduleuse et contestation du courtier                             | Elevé                | Pas de suivi direct du client du courtage                                 |
|                                       |  | R12. Mise en demeure du client à jour suite à la rétention des primes par le courtier | Elevé                | Pas de suivi de la situation financière du client au niveau de la société |
|                                       |  | R13. Perte d'un client important  | Elevé                |   |

Source : nous-mêmes

### 6.1.2.4. L'identification des risques liés à la phase contentieuse

**Tableau 17 : Identification des risques liés à la phase contentieuse**

| Etapes   | Objectifs de contrôle interne   | Risques encourus   | Evaluation du risque | Dispositifs de maîtrise  |
|--|---|--|----------------------|--|
| Transmission des dossiers en contentieux.      | S'assurer que tous les dossiers seront transmis pour une nouvelle relance.  | R14. Omission involontaire ou volontaire de certains dossiers.                           | Elevé                | Transmission des dossiers en contentieux par le Chef du Département.   |
|  |   | R15. Perte de dossiers à transmettre.  | Elevé                | Le mode de transmission des dossiers au contentieux n'est pas précisé. |
| Transmission des dossiers contentieux à la DG. | S'assurer que tous les dossiers contentieux seront transmis à la DG et feront l'objet d'évaluation.                           | R16. Omission involontaire ou volontaire de certains dossiers.                           | Elevé                | Transmission des dossiers sous la supervision du DAF.                  |
| Délai de transmission des dossiers contentieux | S'assurer que les dossiers seront transmis à une date raisonnable pour optimiser les chances de recouvrer la créance impayée. | R17. Retard dans le processus contentieux  | Elevé                | Aucun délai n'a été signifié   |
|  |   | R18. Entrave à la qualité des informations financières et comptables.                    | Elevé                | Elaboration de reporting mensuel                                       |
|  |   | R19. Sous évaluation des provisions annuelles à constituer pour des créances litigieuses | Elevé                | Elaboration de reporting mensuel                                       |

Source : nous-mêmes

### 6.1.3. Evaluation du dispositif de contrôle de maîtrise des risques

Le contrôle interne constitue un élément vital de toute société. L'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise passe avant tout par la gestion et la maîtrise des risques. L'IFACI définit la notion de risque comme étant « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer sa maîtrise ». Ces risques pouvant être dus à l'organisation ou à l'activité de l'entreprise. Le contrôle interne permet à la société de maîtriser son comportement et d'assurer la sécurité de ses membres. Son action est permanente et continue.

A présent nous allons procéder à l'appréciation du contrôle interne existant suite à la description du système de recouvrement. Cette évaluation se fait sur la base d'un questionnaire de contrôle interne, d'une grille de séparation des tâches et la réalisation des tests de conformité et de permanence.

#### 6.1.3.1. Le questionnaire de contrôle interne (QCI)

Le QCI a pour objectif d'identifier les points forts du système et les points faibles qui constituent les défaillances, ensuite nous allons porter nos appréciations sur les procédures quant à la conception de l'organisation mis en place par la société. L'annexe N°7 présente les résultats de QCI obtenus, cependant les points forts et les points qui se dégagent de cette évaluation sont les suivants :

##### a. Les points forts :

- mise à jour périodique d'un fichier Excel sous forme de tableau de bord des clients/courtiers pour la gestion des primes impayées ;
- l'existence de moyen de pression à travers les lettres de relance, de préavis de mis en demeure, et de mise en demeure pour inciter le débiteur à payer ;
- la tenue d'un registre des lettres de mise en demeure envoyées aux débiteurs ;
- situation financière de l'entreprise : elle dispose d'une solidité financière et d'un mode de financement de ses activités ;
- degré d'informatisation : l'entreprise dispose d'un système d'information avec plusieurs applications permettant de gérer les données techniques et les reclasser en comptabilité;

- une forte implication de la direction générale dans le processus de recouvrement ;
- la régularité des missions d'audit et de commissariat aux comptes;
- des reporting mensuels envoyés à la HOLDING;
- les responsables et leurs équipes ont une riche formation surtout dans le domaine de l'assurance et expérience dans le secteur et la réglementation en vigueur ;
- externalisation du recouvrement judiciaire: transmission des dossiers contentieux à un huissier pour permettre un recouvrement efficace des impayés.

**b. Quelques points faibles ont été relevés à savoir :**

- inexistence de procédures écrites pour le recouvrement des primes impayées ;des cumuls de fonctions et incompatibilités ;
- absence d'études préalables sur la situation financière du nouveau souscripteur ou du courtier ;
- retard dans la comptabilisation des contrats le jour de leur émission dans le logiciel « Mercure » ainsi que les primes encaissées dans le logiciel « Agresso » ;
- non respect du délai des relances ;
- pas de délai de transmission des dossiers au contentieux, et à la direction générale ;
- non respect de l'article 13 conformément au reversement des primes encaissées par le courtier ;
- les chefs de département et les producteurs peuvent choisir le client/courtier à relancer de leur gré ;
- insuffisance du personnel de recouvrement ;
- pas de délai de transmission des dossiers au recouvrement ;
- Transmission tardive de la situation des dossiers contentieux à la comptabilité ;
- les chefs de département et les producteurs ne sont pas tenus de la suite des dossiers en contentieux.

Au vue de ce qui précède nous concluons sur un environnement de contrôle globalement satisfaisant.

**6.1.3.2. La grille de séparation des tâches**

Cette grille est présenté à l'annexe N°8 montre que les fonctions ne sont pas séparées :

- le producteur enregistre les primes et établit les relances ;
- l'analyse des dossiers en contentieux et le déclenchement de la procédure judiciaire sont faites par les mêmes personnes.

### **6.1.3.3. Les tests de conformité et de permanence**

Afin de s'assurer de l'exécution correcte des tâches relatives au recouvrement des primes, nous avons effectué un contrôle à partir d'un échantillon de cinq (5) dossiers pris au hasard dans les branches qui ont un niveau élevé d'impayés à savoir : la santé ou maladie, incendies et multirisques, automobiles et transports maritimes.

#### **a. Le choix de l'échantillon**

Les contrôles sont faits sur un échantillon de cinq (5) dossiers de la période allant du 1<sup>ER</sup> janvier 2009 au 30 septembre 2011 pour la phase amiable et la phase précontentieuse, quinze (15) dossiers pour la procédure judiciaire. Nos vérifications ont porté sur ces différents dossiers. Il s'agit de voir si les points forts de contrôle résultant des procédures peuvent permettre un recouvrement efficace et optimal des créances.

#### **b. Le déroulement du contrôle**

Il s'agit de voir si les points de contrôle décrits par les responsables sont effectivement appliqués. Pour cela, nous suivons les étapes suivantes :

- obtenir l'état récapitulatif des impayés de 2009 à 2010 ;
- relever les numéros de polices ;
- sélectionner cinq (5) dossiers au hasard par branche ;
- s'assurer que le numéro de police, le nom du client, la date d'échéance et le montant à recouvrer sur les dossiers correspondent aux données sur l'état récapitulatif des impayés ;
- vérifier si l'état des impayés du débiteur est joint aux lettres de relance et de mise en demeure qui lui sont adressées ;
- S'assurer que les relances ont été faites à la période échue ;
- S'assurer que les mises en demeure ont été effectuées suite à la réticence des débiteurs,

- vérifier si les lettres de relance et de mise en demeure comportent les visas des chefs de départements ;
- vérifier si la lettre de citation de l'huissier est classée dans le dossier si la procédure judiciaire est enclenchée.

Nous avons utilisé deux signes pour indiquer que le contrôle est satisfaisant ou non satisfaisant.

- S : contrôle satisfaisant ;
- NS : contrôle non satisfaisant.
- R : relance;
- PMD : préavis de mise en demeure;
- LMD : mise en demeure;
- CP : commandement à payer;
- LC : lettre de citation.

**Tableau 18 : Résultats des tests d'existence et de permanence « maladie »**

| N° | 2009   |        |        |        |     |     | 2010   |        |        |        |     |     | 2011   |        |        |        |     |     |
|----|--------|--------|--------|--------|-----|-----|--------|--------|--------|--------|-----|-----|--------|--------|--------|--------|-----|-----|
|    | 1ère R | 2ème R | 3ème R | 4ème R | PMD | LMD | 1ère R | 2ème R | 3ème R | 4ème R | PMD | LMD | 1ère R | 2ème R | 3ème R | 4ème R | PMD | LMD |
| 1  | S      | S      | NS     | NS     | S   | S   | NS     | NS     | NS     | NS     | S   | S   | NS     | NS     | S      | NS     | NS  | NS  |
| 2  | S      | NS     | NS     | NS     | NS  | S   | S      | NS     | NS     | S      | NS  | NS  | S      | S      | S      | S      | NS  | NS  |
| 3  | NS     | S      | NS     | NS     | NS  | S   | S      | S      | S      | S      | NS  | NS  | S      | S      | S      | S      | S   | S   |
| 4  | NS     | S      | NS     | NS     | NS  | S   | S      | S      | S      | S      | NS  | NS  | S      | S      | S      | S      | NS  | S   |
| 5  | S      | S      | NS     | NS     | NS  | S   | S      | S      | NS     | NS     | NS  | NS  | S      | NS     | S      | S      | S   | S   |

Source Nous-mêmes

**Tableau 19 : Résultats des tests d'existence et de permanence « Transport maritime »**

| N° | 2009   |        |        |        |     |     | 2010   |        |        |        |     |     | 2011   |        |        |        |     |     |
|----|--------|--------|--------|--------|-----|-----|--------|--------|--------|--------|-----|-----|--------|--------|--------|--------|-----|-----|
|    | 1ère R | 2ème R | 3ème R | 4ème R | PMD | LMD | 1ère R | 2ème R | 3ème R | 4ème R | PMD | LMD | 1ère R | 2ème R | 3ème R | 4ème R | PMD | LMD |
| 1  | NS     | S      | S      | S      | S   | S   | S      | S      | S      | S      | S   | S   | S      | S      | NS     | NS     | NS  | NS  |
| 2  | NS     | S      | S      | S      | S   | S   | NS     | S      | NS     | S      | S   | S   | S      | S      | S      | S      | S   | NS  |
| 3  | S      | S      | S      | S      | S   | S   | S      | S      | NS     | NS     | S   | NS  | S      | S      | S      | S      | S   | S   |
| 4  | S      | S      | S      | S      | S   | S   | S      | S      | NS     | S      | S   | NS  | S      | S      | S      | S      | S   | S   |
| 5  | S      | S      | S      | S      | S   | S   | S      | S      | NS     | S      | S   | NS  | S      | S      | S      | S      | S   | S   |

Source : Nous-mêmes

**Tableau 20 : Résultats des tests d'existence et de permanence « Incendies & multirisques »**

| N° | 2009   |        |        |        |     |     | 2010   |        |        |        |     |     | 2011   |        |        |        |     |     |
|----|--------|--------|--------|--------|-----|-----|--------|--------|--------|--------|-----|-----|--------|--------|--------|--------|-----|-----|
|    | 1ère R | 2ème R | 3ème R | 4ème R | PMD | LMD | 1ère R | 2ème R | 3ème R | 4ème R | PMD | LMD | 1ère R | 2ème R | 3ème R | 4ème R | PMD | LMD |
| 1  | NS     | S      | NS     | S      | S   | S   | S      | S      | S      | S      | S   | S   | NS     | S      | NS     | NS     | NS  | NS  |
| 2  | NS     | S      | NS     | S      | S   | S   | NS     | S      | NS     | S      | S   | S   | S      | NS     | S      | S      | S   | NS  |
| 3  | S      | S      | NS     | S      | S   | S   | S      | S      | NS     | NS     | S   | NS  | S      | NS     | S      | S      | S   | S   |
| 4  | S      | S      | NS     | S      | S   | S   | S      | S      | NS     | S      | S   | NS  | S      | NS     | S      | S      | S   | S   |
| 5  | S      | S      | NS     | S      | S   | S   | S      | S      | NS     | S      | S   | NS  | S      | S      | S      | S      | S   | S   |

Source : Nous-mêmes

**Tableau 21 : Résultats des tests d'existence et de permanence « Automobile »**

| N° | 2009   |        |        |        |     |     | 2010   |        |        |        |     |     | 2011   |        |        |        |     |     |
|----|--------|--------|--------|--------|-----|-----|--------|--------|--------|--------|-----|-----|--------|--------|--------|--------|-----|-----|
|    | 1ère R | 2ème R | 3ème R | 4ème R | PMD | LMD | 1ère R | 2ème R | 3ème R | 4ème R | PMD | LMD | 1ère R | 2ème R | 3ème R | 4ème R | PMD | LMD |
| 1  | NS     | S      | NS     | S      | S   | S   | S      | S      | S      | S      | S   | S   | NS     | S      | NS     | NS     | NS  | S   |
| 2  | S      | S      | NS     | S      | S   | S   | NS     | S      | NS     | S      | S   | S   | S      | NS     | S      | S      | S   | NS  |
| 3  | S      | S      | S      | S      | S   | S   | S      | S      | NS     | NS     | S   | NS  | S      | S      | S      | S      | S   | S   |
| 4  | S      | S      | S      | S      | S   | S   | S      | S      | S      | S      | S   | S   | S      | NS     | S      | S      | S   | S   |
| 5  | S      | S      | S      | S      | S   | S   | S      | S      | NS     | S      | S   | NS  | S      | S      | S      | S      | S   | S   |

Source : Nous-mêmes

**Tableau 22 : Résultats de la phase contentieuse**

| N° | 2009   |        |        |    |    | 2010   |        |        |    |    | 2011   |        |        |    |    |
|----|--------|--------|--------|----|----|--------|--------|--------|----|----|--------|--------|--------|----|----|
|    | 1ère R | 2ème R | 3ème R | CP | LC | 1ère R | 2ème R | 3ème R | CP | LC | 1ère R | 2ème R | 3ème R | CP | LC |
| 1  | S      | S      | S      | S  | S  | S      | S      | S      | S  | S  | S      | S      | S      | S  | S  |
| 2  | S      | S      | S      | S  | S  | S      | S      | S      | S  | S  | S      | S      | S      | S  | S  |
| 3  | S      | S      | S      | S  | S  | S      | S      | S      | S  | S  | S      | S      | S      | S  | S  |
| 4  | S      | S      | S      | S  | S  | S      | S      | S      | S  | S  | S      | S      | S      | S  | S  |
| 5  | S      | S      | S      | S  | S  | S      | S      | S      | S  | S  | S      | S      | S      | S  | S  |

**Source :** Nous-mêmes

#### 6.1.3.4. Constats sur les tests d'audit

A la suite des tests d'audit, nous avons remarqué certaines défaillances au niveau du système :

##### a. Les relances et la phase précontentieuse

Au total, nous avons sélectionné vingt (20) dossiers sur un échantillon de soixante (60). Nous constatons que la lettre de relance figure dans onze (11) dossiers et celle de mise en demeure dans neuf (9), par contre d'autres non, le numéro de police est conforme à celui sur les lettres, les montants inscrits dans les lettres sont conformes à la situation du client/courtier dans le logiciel, la plupart des relances et de mise en demeure sont adressées aux courtiers. Par contre, le délai des relances n'a pas été respecté, le nombre de relance va jusqu'à quatre.

##### b. Phase contentieuse

Les dossiers en procédure judiciaire ne sont pas nombreux, de fait que, les débiteurs suite à l'obtention de la mise en demeure ou l'entretien avec l'huissier de la société, s'entendent sur un échéancier de paiement. Certains dossiers ne sont pas confiés à l'huissier pour la procédure judiciaire, les lettres de citation sont classées dans les quinze (15) dossiers en procédure judiciaire. Les dossiers qui comportent les montants inférieurs aux honoraires de l'huissier n'ont pas fait l'objet de procédure judiciaire.

#### 6.1.4. Evaluation des risques

Toute entreprise est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués, pris en compte et maîtrisés par le contrôle interne. L'évaluation du risque se fera sur la base de deux composantes à savoir : la probabilité de réalisation et l'impact du risque. Nous allons utiliser une échelle de cotation pour apprécier ces deux composantes.

##### 6.1.4.1. Evaluation de la probabilité des risques

Nous avons procédé aussi à une évaluation des risques afin de déterminer leur impact sur la société.

**Tableau 23 : Echelle d'évaluation de la survenance du risque**

| Cotation | Probabilité | Description des caractéristiques               |
|----------|-------------|--|
| 1        | Très faible | Impossibilité de la réalisation du risque      |
| 2        | Faible      | Peu de chance pour que le risque se réalise    |
| 3        | Moyenne     | Possibilité de réalisation du risque           |
| 4        | Forte       | Forte réalisation du risque                    |
| 5        | Très forte  | Il est quasi certain que le risque se produise |

A présent nous allons évaluer les risques identifiés au cours de notre audit dans le tableau ci-dessus :

**Tableau 24 : Evaluation des risques**

| Risques encourus   | Cotation | Probabilité | Caractéristiques des dispositifs   |
|--|----------|-------------|--|
| R1: Erreur sur l'identité du client relancé  | 2        | Faible      | Tenue journalière par le producteur d'un tableau Excel des différents souscripteurs. |
| R2: action infructueuse à cause de changement de numéro téléphonique                     | 3        | Moyenne     | Pas de suivi des clients   |
| R3: action infructueuse à cause des aléas technologiques.                                | 4        | Forte       | Maintenance régulière des matériels informatiques                                    |
| R5: mail non parvenu au client / courtier à cause des problèmes de connexion.            | 5        | Très forte  | Maintenance régulière des matériels informatiques                                    |
| R6: mauvaise adresse électronique.   | 3        | Moyenne     | Pas de suivi des clients   |
| R8: hausse ou baisse du montant de la facture du client/courtier.                        | 2        | Faible      | Confrontation des données du logiciel Mercure avec celles de « Agresso »             |
| R9: courrier non parvenu au débiteur à la suite d'un changement d'adresse                | 3        | Moyenne     | Pas de suivi des clients   |
| R10. Lettre non parvenu au client suite à un changement d'adresse                        | 3        | Moyenne     | Pas de suivi des clients   |
| R11.Manipulation frauduleuse et contestation du courtier                                 | 5        | Très forte  | Pas de liaison directe entre la société et le client du courtage                     |
| R12. Mise en demeure du client à jour suite à la rétention des primes par le courtier    | 5        | Très forte  | Pas de liaison directe entre la société et le client du courtage                     |
| R13. Perte d'un client important   | 3        | Moyenne     | Pas de liaison directe entre la société et le client du courtage                     |
| R14. Omission involontaire ou volontaire de certains dossiers.                           | 2        | Faible      | Les dossiers sont transmis par le Chef du département                                |
| R15. Perte de dossiers à transmettre.  | 4        | Forte       | Pas de mode de transmission des dossiers   |
| R17. Retard dans le processus contentieux  | 4        | Forte       | Pas de délai de transmission des dossiers au contentieux                             |
| R18. Entrave à la qualité des informations financières et comptables.                    | 4        | Forte       | Logiciel de comptabilité « Agresso »   |
| R19. Sous évaluation des provisions annuelles à constituer pour des créances litigieuses | 3        | Moyenne     | Reporting tous les mois  |

#### 6.1.4.2. L'impact de primes impayées sur la société

L'impact des impayés est tellement accentué qu'il est préférable de suivre le risque client. Nous allons nous focaliser sur les effets sur la trésorerie, le chiffre d'affaires et l'image de la société.

### **a. L'impact sur la trésorerie**

Les retards de paiement entraînent un grave préjudice sur la trésorerie et le fonds de roulement. L'entreprise doit en permanence disposer de fonds pour pouvoir fonctionner mais se trouve pénalisée au niveau de ses ressources financières. Lorsque la situation perdure, la trésorerie se trouve « fragilisée » de manière excessive et l'entreprise ne peut plus faire face à ses engagements : paiement en retard des sinistres et du personnel, règlement tardif des fournisseurs. Ce qui affecte l'image de marque de la société.

### **b. L'impact sur le chiffre d'affaires**

L'incidence des arriérés sur le chiffre d'affaires est significative d'autant plus que leur niveau est important. Ils placent la compagnie en situation de sous couverture. L'annulation de ces impayés entraîne une baisse du chiffre d'affaires, engendrant une disparité dans le classement annuel des sociétés d'assurance.

### **c. L'impact sur l'image de marque de la société**

Les problèmes de paiement affectent aussi l'image de marque. Si l'entreprise ne réagit pas promptement, les conséquences peuvent être préjudiciables :

- vis à vis des clients : les clients n'étant pas ou mal relancés, il y a un effet boule de neige qui provoque une augmentation croissante des retards de paiement et des impayés;
- vis à vis des tiers : ayant négligé la gestion de ses créances, l'entreprise risque de se trouver en difficulté de paiement. Pour ses fournisseurs ou sa banque, l'entreprise devient alors un « partenaire à risque » pour lequel les relations commerciales seront de plus en plus encadrées (prise de garanties supplémentaires, réduction des délais de paiement...).

Les conséquences des impayés pour une entreprise sont multiples et ce qui démontre l'intérêt de traiter efficacement ces problèmes. Faire face à un impayé, c'est avant tout le prévenir, le plus en amont possible, en réalisant un suivi régulier du poste client. C'est aussi mesurer très précisément le risque que fait courir à l'entreprise toute créance non réglée à son échéance. Ce qui peut entraîner un retrait d'agrément.

## **6.2. Analyse des résultats de l'audit du système de recouvrement des primes d'assurances impayées à NSIA Sénégal**

Au terme de nos travaux, nous avons relevé différents points qui méritent d'être améliorés sur la base des recommandations formulées. Ces recommandations ont été discutées avec les responsables concernés afin de garantir leur faisabilité et leur mise en œuvre. Elles s'adressent aux différents acteurs qui interviennent dans la vie de la société.

### **6.2.1. Manuel des procédures**

Mettre à jour le manuel des procédures et faire connaître ces procédures à tous les niveaux par sensibilisation de l'ensemble du personnel à son application effective car nous avons remarqué que la plupart du personnel ignorent l'existence d'un manuel des procédures.

### **6.2.2. Effectif**

Augmenter l'effectif en recrutant des agents surtout au niveau du contrôle afin d'éviter un cumul de tâches incompatibles, de même qu'aux autres services. Chaque responsable de service devrait avoir au moins un assistant pour effectuer sa tâche en cas d'absence. L'augmentation de l'effectif engendre des coûts mais cela est d'une grande importance parce qu'elle facilite la répartition des tâches afin d'éviter un cumul de poste et la rapidité dans l'exécution des tâches. En effet le cumul de poste entraîne une lourdeur dans l'exécution des tâches.

### **6.2.3. Au niveau de la production**

Vu que les branches, accidents corporels et maladie, incendies et autres dommages aux biens, transports maritimes, connaissent les plus forts taux d'arriérés, et qu'en plus les contrats automobiles étant nombreux et de faibles montants, il importe pour :

#### **6.2.3.1. Pour l'automobile**

Commercialiser le produit dans la mesure où cela nécessite de le vendre à crédit, uniquement aux personnes morales et aux particuliers dont la solvabilité est certaine. N'accepter les bordereaux de versement des primes des agents généraux ou même des

courtiers au-delà de 30 jours suivant leur encaissement tel que prévu par l'article 542 du code CIMA.

#### **6.2.3.2. Pour la maladie**

- suspendre ou résilier les contrats pour lesquels le souscripteur redevable continu encore de se soigner ;
- confirmer les tacites reconductions.

#### **6.2.4. Au niveau du recouvrement : module de gestion automatique des dossiers du contentieux**

Pour le suivi des dossiers du contentieux, nous recommandons la mise en place d'un module de gestion automatique du contentieux. L'objectif est de proscrire les saisies sur Excel et de faciliter le travail des utilisateurs. Nos travaux ont mis en évidence l'utilisation de registre de notification des mises en demeure. Cette situation résulte du fait que la société ne possède pas de tableau de bord synoptique de la gestion du contentieux dans le système d'information. La conception sur Excel d'un registre de notification des mises en demeures et l'élaboration des statistiques concernant les dossiers contentieux à notre avis, est une perte de temps. En conséquence, nous invitons à une mise en place d'un manuel d'utilisation du tableau de bord synoptique afin que les agents chargés du suivi des dossiers contentieux puissent de façon optimale utiliser toutes les ressources de cette application. Nous rappelons que la mise en place du programme de gestion automatisée des mises en demeure se fonde sur la nécessité d'éviter des déperditions pour optimiser le recouvrement des primes impayées avant le 31 décembre 2014 d'après le Circulaire N°00003/CIMA/CRCA/PDT/2011 date butoir fixée par la CIMA pour recouvrer les impayés, ou à défaut de les annuler.

#### **6.2.5. Impayés de l'Etat**

Pour les impayés de l'Etat ou société d'Etat, souscrire à l'assurance caution qui donne droit à un assuré de recevoir un dédommagement au cas où un gouvernement ou une société nationale ne tient pas sa promesse de paiement. Les bases réglementaires sont différentes d'un pays à un autre et d'un marché à un autre.

#### **6.2.6. Recommandation sur le non reversement des primes**

En raison de l'impact négatif du non-reversement des primes encaissées par les intermédiaires de la société, nous recommandons qu'une rencontre soit organisée entre les différentes parties concernées, en vue d'un rapprochement des états des paiements et des dossiers en cause.

Notre travail a consisté à l'audit du système de recouvrement des primes d'assurances impayées, afin d'identifier les risques et de proposer des solutions en vue de son amélioration. Nous estimons que nos recommandations retiendront l'attention des différents acteurs de l'entreprise pour une gestion efficace du patrimoine de la société.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Conclusion de la deuxième partie**

A la suite de la seconde partie de notre étude, nous sommes tentés d'affirmer qu'elle a été enrichissante pour l'entreprise et pour nous. Au cours de cette phase pratique qui s'est déroulée dans les locaux de la société, nous avons présenté la Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances dans sa globalité. Nous avons été confrontés aux réalités du terrain et avons pu décrire le système de recouvrement des primes impayées, d'évaluer les risques opérationnels encourus grâce à notre modèle d'analyse et de porter notre appréciation sur les dispositifs de gestion de ces risques. Ainsi nous avons formulé des recommandations pour les risques qui ont une probabilité et un impact élevés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ce mémoire nous a permis d'approfondir nos connaissances dans le domaine de recouvrement des impayés dans une entreprise d'assurance. Au terme de notre étude, il reste important de savoir que les risques au niveau de l'entreprise sont réels et ne sont pas à négliger. D'où la nécessité de l'évaluation du contrôle interne en vue de mieux apprécier les procédures existantes ou celles à mettre en place pour éviter que des défaillances du système soient des facteurs de conséquences néfastes pour l'entreprise. Comme tout système, le dispositif de contrôle interne doit faire l'objet d'une surveillance permanente. Il s'agit de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de la société. Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société. La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

L'application rapide et rigoureuse des mesures de prévention et de gestion des impayés n'est possible que lorsque l'institution possède un système d'information efficace capable de donner avec célérité des informations fiables sur l'état des clients qui sont en situation irrégulière vis-à-vis de la société et dépend aussi de la rigueur avec laquelle elles sont appliquées par les responsables.

D'autres techniques doivent venir étoffer le contrôle interne pour augmenter l'optimisation des choix d'entreprise, nous citerons à titre d'exemple : l'audit interne et externe, qui peut être global ou sectoriel, le contrôle de gestion qui doit évaluer et remettre en cause les procédés de production, de financement et de commercialisation de l'entreprise en vue de rationaliser les coûts et d'augmenter les performances de l'entreprise.

Il convient d'ajouter qu'une harmonisation des lois sur le contrôle interne serait sans doute bénéfique pour la finance d'entreprise, ainsi toute entreprise pourrait disposer d'un recueil unique de règles afin d'améliorer sa fiabilité, sa comparabilité et sa transparence des états financiers.

L'étude analytique des cas pratiques traités nous a démontré que pour avoir un contrôle interne efficace il faut qu'il y ait :

- un manuel des procédures pour éviter l'informel qui peut instaurer l'anarchie;
- séparation des tâches et contrôle du respect des procédures adoptées ;
- environnement favorable et adhésion du personnel et de la direction aux principes retenus en vue d'instaurer un climat d'intégrité et de valeurs éthiques de bonne gouvernance d'entreprise ;
- une organisation claire, comprise et diffusée à tous les partenaires internes et externes de l'entreprise ;
- une délégation de pouvoirs contrôlée et visant l'efficacité de l'organisation ;
- une traçabilité des transactions, en vue d'effectuer des contrôles de responsabilités.

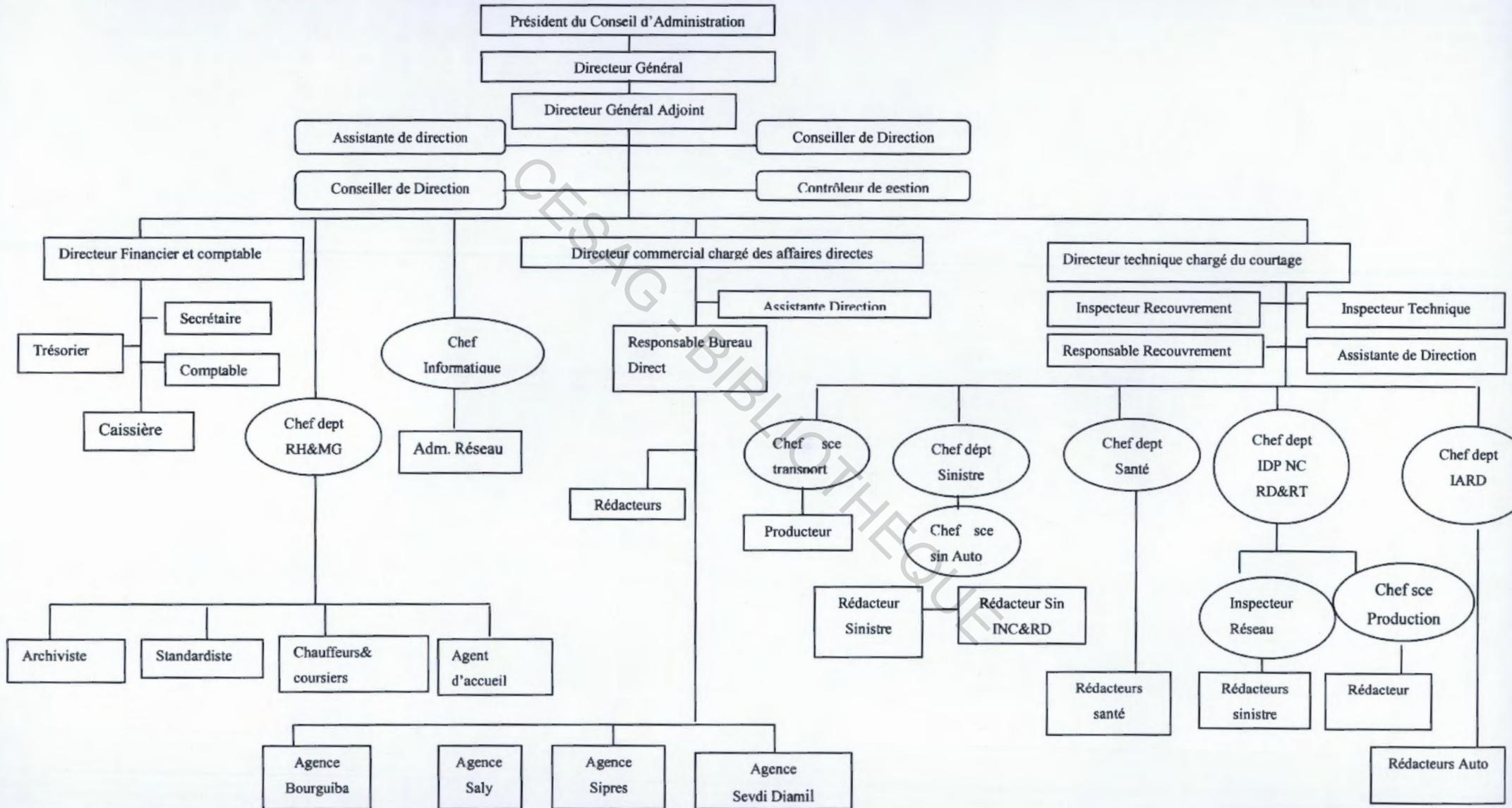
Des contrôles systématiques parfois ou du moins périodiques pour rendre le dispositif de contrôle interne plus dynamique et adapté.

Chaque membre du personnel doit avoir la connaissance et l'information nécessaire pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de contrôle interne mais aussi des auditeurs internes qui doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle. Par conséquent, il n'est pas possible de garantir la pleine efficacité des procédures de contrôle interne et de gestion des risques malgré tous les soins et efforts déployés en ce sens.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

Annexe 1 : Organigramme hiérarchique de NSIA Sénégal



**Annexe 2 : Les produits commercialisés par la NSIA Sénégal**

| BRANCHES          | Incendies & multirisques      | Transports corps & facultés | Automobile                              | Autres dommages aux biens           |
|-------------------|-------------------------------|-----------------------------|---|-------------------------------------|
| <b>CATEGORIES</b> | Autres risques                | Corps aérien                | Engins mobiles de chantier              | Bris de machines postes fixes       |
|                   | Globales dommages             | Corps de pêche              | Flotte automobile                       | Bris de machines postes mobiles     |
|                   | Incendies risques commerciaux | Corps de plaisance          | Promenade & affaires                    | Globale banque                      |
|                   | Incendies risques industriels | Facultés aériennes          | Transport pour propre compte            | Tous risques chantiers              |
|                   | Incendies risques simples     | Facultés maritimes          | Transport public de marchandises        | Vol avec agression et/ou effraction |
|                   | Incendies-explosions          | Facultés terrestres         | Véhicules confiés aux garagistes        |                                     |
|                   | Multirisque entreprise        |                             | Véhicules d'auto-école                  |                                     |
|                   | Multirisque professionnelle   |                             | Véhicules de location sans chauffeur    |                                     |
|                   | Multirisques habitation       |                             | Véhicules motorisés deux ou trois roues |                                     |

| BRANCHES          | Santé ou maladie              | Dommages corporelles            | Responsabilité civile         | Pool                          |
|-------------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>CATEGORIES</b> | Assistance                    | Assistance voyage               | RC artisans commerçants       | Flotte TPV                    |
|                   | Maladie complémentaire        | Individuel accident groupe      | RC associations               | Transport public de voyageurs |
|                   | Maladie groupe                | Individuel accident particulier | RC chasse                     |                               |
|                   | Maladies particulier          | Protection sociale groupe       | RC chef de famille            |                               |
|                   | Santé complémentaire          | Protection sociale particulier  | RC décennale                  |                               |
|                   | Santé complémentaire IPM      |                                 | RC diverses                   |                               |
|                   | Santé groupe                  |                                 | RC entreprises indus & comm   |                               |
|                   | Santé groupe classique        |                                 | RC exploitation               |                               |
|                   | Santé groupe tiers payant     |                                 | RC génie civil ( bat & const) |                               |
|                   | Santé individuel classique    |                                 | RC scolaire                   |                               |
|                   | Santé individuel tiers payant |                                 |                               |                               |
|                   | Santé individuelle            |                                 |                               |                               |

Annexe 3 : Modèle de la lettre de relance

**NSIA** Sénégal  
Le vrai visage de l'assurance

Dakar, le 01 Septembre 2010

ADRESSE DU CLIENT.....  
Dakar

Nos Réf. : DC/...../10

OBJET : Etat des Impayés - Police maladie

**2<sup>ème</sup> RELANCE**

Messieurs,

Nous vous rappelons notre lettre du 11 Mai 2010 (1<sup>ère</sup> relance) écoulé relative à l'état des impayés des assurés ci-joints dans nos livres, qui sauf erreur ou omission de notre part, ressort les montants suivants :

- Police Santé n°..... : F CFA.....
- Police Santé n°..... : F CFA.....

Nous constatons que les primes ne sont pas toujours soldées (voir situation du compte client en annexe).

**Cette situation nous est d'autant plus préjudiciable que nous payons les prestations fournies aux assurés par les prestataires agréés alors que la prime n'est pas encaissée.**

Aussi, nous vous prions de bien vouloir nous régler le reliquat des primes dues avant le 10 Septembre 2010. A défaut, nous serions dans l'obligation de suspendre les garanties du Tiers – Payant à compter du 16 septembre.

Dans cette attente, nous vous prions d'agréer, Messieurs, l'expression de nos sentiments distingués.

PJ – Ann. : - Etat des Impayés.

P/LA NSIA - SENEGAL

NSIA Sénégal  
1R 20, Avenue Léopold Sédar Senghor  
B.P. 50 225 - DAKAR

Société Anonyme au Capital de F CFA 1 350 000 000 entièrement libéré. Entreprise régie par le Code des Assurances CIMA  
Adresse : 1R - 20 Avenue Léopold Sédar Senghor - B.P. 50225 - CP 18524 Dakar - RP  
Tel : (221) 33 889 60 60 - Fax : (221) 33 842 64 64 - E-mail : nsisenegal@orange.sn  
NINEA 2160472-2G3 - RC 2002-B-934

 **GROUPE NSIA**  
Assurances & Banque

Annexe 4 : Modèle de la lettre de mise en demeure



Réf. : DT/SI/...../IX

Dakar, le .....

A, l'attention de : .....  
 Adresse.....  
 BP 3832 - DAKAR

**Objet** : MISE EN DEMEURE POLICES D'ASSURANCE

*Messieurs,*

Nous croyons devoir vous rappeler qu'au titre de la police en objet et sauf erreur de notre part, auquel cas nous nous en excusons vivement, vous restez toujours nous devoir la somme de ..... FCFA dont détails ci-après :

*Rappel des dispositions du Code des Assurances (Code CIMA) relatives au non paiement d'une prime:*

Article 13 du Code CIMA :

« Sauf convention contraire, la prime est payable au domicile de l'assureur ou du mandataire désigné par lui à cet effet et titulaire d'un mandat écrit.

Lorsqu'une prime ou fraction de prime d'un contrat renouvelé par tacite reconduction est impayée dix jours après son échéance, la garantie ne peut être suspendue que trente jours après la mise en demeure de l'assuré...

Le contrat non résilié reprend pour l'avenir ses effets, à midi le lendemain du jour où ont été payés, à l'assureur ou au mandataire désigné à cet effet, la prime arriérée ou, en cas de fractionnement de la prime annuelle, les fractions de primes ayant fait l'objet de mise en demeure et celles venues à échéance pendant la période de suspension ainsi que éventuellement, les frais de poursuites et de recouvrement.

L'assureur ne peut, par une clause du contrat, déroger à l'obligation de la mise en demeure.... La mise en demeure ou la résiliation pour non paiement de prime doit se faire par lettre recommandée ou lettre contre signée... »

| POLICE | AVENANT | Effet | Expiration | Prime TTC |
|--------|---------|-------|------------|-----------|
| .....  |         |       |            |           |
|        |         |       |            |           |
|        |         |       |            |           |
| Total  |         |       |            | .....     |

Nous sommes dans l'obligation, à notre grand regret, de vous mettre en demeure de nous régler le montant sus-indiqué.

A défaut du paiement de ce montant dans les trente (30) jours après envoi de la présente (le jour de la première présentation de la notification constatée par voie d'huissier ou postale faisant foi), la garantie sera automatiquement suspendue. La résiliation prendra effet automatiquement dix (10) jours après la période de suspension et ce, sans autre avis conformément au code CIMA Art. 13

Dans ce cas nous serions également dans l'obligation d'user de toutes les voies de droit pour le recouvrement de nos créances.

Veillez agréer, *Messieurs*, l'expression de nos sentiments distingués.



**GRUPE NSIA**  
Assurances & Banque

Société Anonyme au Capital de F CFA 1 350 000 000 entièrement libéré . Entreprise régie par le Code des Assurances CIMA

Adresse : 18 - 20 Avenue Léopold Sédar Senghor - B.P. 50225 - CP 18524 Dakar - RP  
 Tél : (221) 33 899 60 60 - Fax : (221) 33 842 64 64 - Email : nsiasenega@orange.sn  
 NINEA 2160472-2G3 - RC 2002-B-934

**Annexe 5 : Modèle de la lettre de citation directe**

**CITATION DIRECTE**

L'An deux mille onze  
Et le

A la requête de la Compagnie d'Assurances NSIA, poursuites et diligences de son Directeur Général en ses Bureaux sis à l'Avenue Léopold Sédar Senghor, faisant éléction de domicile en l'Etude de Maître Abdoulaye Seck Avocat à la Cour .

J'ai Maître [REDACTED], Huissier de Justice près la Cour d'Appel et les Tribunaux de Dakar, domicilié en la dite ville, Keur Massar quartier Aïounoumadi villa 659, soussigné

**Donné citation à :**

1° Monsieur [REDACTED] es nom et qualité de Directeur Général du Cabinet de courtage dénommé [REDACTED] demeurant et domicilié au 9 Rue Amadou Assane Ndoye où étant et parlant à :

2° A Monsieur le **Procureur de la République**, près le Tribunal Régional Hors Classe de Dakar en son parquet sis au Nouveau Palais de Justice de la dite ville Ex camp Lat Dior où étant et parlant à :

D'avoir à comparaître et se trouver à l'audience du Tribunal Régional Hors Classe de Dakar statuant en matière correctionnelle **le Jeudi 13 Août 2010 à 8 H 30** au Palais de Justice en son prétoire habituel au Nouveau Palais de Justice de la dite ville ex camp Lat Dior à Rebeuss rue des Dardanelles

**POUR**

Attendu que le Cabinet de courtage [REDACTED] avait souscrit avec la NSIA un contrat de courtage d'assurance  
Qu'il avait reçu des attestations et des contrats à ne formaliser que lorsque le paiement des primes correspondantes est effectif  
Qu'advenue la date de régularisation, Monsieur le Directeur de [REDACTED] a remis à la NSIA 03 traites de 500.000 chacune  
Que les dites présentées au paiement son revenues impayées ;  
Attendu qu'après coup la NSIA a mis en demeure la Société [REDACTED] pour le montant encaissé en vain ;  
que ces agissements consistent en un détournement de somme encaissée par mandataire et non représentée après mise en demeure ;  
qu'il s'agit là d'un abus de confiance prévu et puni par les dispositions de l'article 383 du code pénal  
Qu'il écherra de condamner le sieur [REDACTED] es nom et qualité de Directeur de [REDACTED] à telle peine qu'il plaira au Tribunal de bien vouloir prononcer après les réquisitions du Ministère Public ;  
Qu'il écherra par conséquent de recevoir la constitution de partie civile de la NSIA et lui allouer toutes causes de préjudices confondues la somme de 3.000.000 F Cfa  
Qu'il écherra d'ordonner l'exécution provisoire de la décision à intervenir et fixer la contrainte au corps au maximum

Par ces motifs

En la forme

Déclarer l'action de la requérante recevable

Au fond

Déclarer le sieur [REDACTED] es nom et qualité de Directeur Général des 02 Sociétés susvisées atteint et convaincu des délits d'abus de confiance et d'émission de chèque sans provisions prévus et punis par les articles 380 et 379 du Code Pénal

Le condamner à telle peine de prison qu'il plaira au Tribunal après réquisitions du Ministère public ;

Sur les intérêts civils

Recevoir la constitution de partie civile de la NSIA ;

Condamner le sieur [REDACTED] à lui payer la somme de F cfa 6.000.000 à titre de dommages et intérêts toutes causes de préjudice confondues ;

Ordonner l'exécution provisoire de la décision à intervenir nonobstant toutes les voies de recours ;

Fixer la contrainte par corps au maximum ;

Condamner le prévenu aux entiers dépens ;

Sous toutes réserves

Et afin qu'il n'en ignore, je lui ai étant et parlant comme dessus remis et laissé copie du présent dont le coût est de :

## Annexe 6 : Guide d'entretien

1. Disposez-vous d'un code qui régit les sociétés d'assurance au Sénégal ?
2. Disposez-vous d'un manuel de procédures ? Quand a-t-il été révisé ?
3. Quelles sont vos attributions ?
4. Comment est organisé votre service ?
5. Quels sont les principaux problèmes que vous rencontrez dans votre service ?
6. Quels sont les différents produits d'assurance que vous vendez ?
7. Qui peuvent souscrire vos produits d'assurance ?
8. Comment se fait la souscription des produits de votre département ?
9. L'acceptation des nouveaux clients se fait-elle sur la base de leur solvabilité et des renseignements recueillis auprès de tiers ayant traité avec eux? sinistralité pour les anciens
10. Y-a-t-il un logiciel pour enregistrer la production ?
11. Comment se fait l'enregistrement de l'émission de la prime ?
12. Comment les clients trouvent-ils la procédure de souscription et de règlement ? Longue ? Compliqué ?
13. Quels sont les moyens de règlement utilisés par les clients ?
14. Existe-t-il une balance âgée informatisée des impayés? Est-elle disponible ?
15. Comment gérez-vous les chèques sans provisions et les effets impayés ?
16. Quelles est la nature de la relation commerciale entre vous et les courtiers?
17. Lorsqu'une prime est échue, une action est-elle menée ?
18. Qui mène cette action?
19. Quelles sont les différentes étapes du système de recouvrement?
20. Qui sont les différents intervenants dans le recouvrement? Quelles en sont leurs tâches?
21. A quel moment la suspension de la garantie et celle du contrat interviennent-elles ?
22. A partir de quel moment une créance échue est-elle considérée comme douteuse ?
23. La situation des comptes clients/courtiers est-elle envoyée périodiquement?
24. Les informations recueillies lors de la souscription du client permettent-elles de se situer sur sa solvabilité ?
25. Sur quelle base décidez-vous du client débiteur à recouvrer ?
26. Après combien de temps la procédure judiciaire est déclenchée?
27. Par quel moyen les dossiers sont transmis au contentieux ?

28. Quelles sont les personnes chargées du recouvrement des créances?
29. Les producteurs sont-ils impliqués dans la phase contentieuse?
30. Quelles sont les tâches de la direction financière, et la direction générale dans le processus du contentieux ?
31. Combien coûte le recouvrement judiciaire à la société?
32. Combien de dossiers sont en recouvrement judiciaire par année?
33. Y –a-t-il plus de dossiers particuliers en contentieux que de dossiers courtiers ?
34. Le suivi du recouvrement est-il informatisé ?
35. Quelle est la nature de la relation commerciale après le contentieux entre un client et la société ?
36. Comment sont traitées les primes impayées à la fin de l'année ?
37. Quelles est le montant des annulations de primes par an ?
38. Qui décident de l'annulation des primes impayées ?
39. Comment est déterminé le niveau des impayés ?
40. Comment la maison mère suit-elle les activités de votre filiale ?

**Annexe 7 : Questionnaire de contrôle interne**

| Libellés  | Oui        | Non | Observations  |
|---|------------|-----|---|
| 1. Existe t-il des procédures écrites pour l'émission des primes à terme par catégories et sous-catégories d'assurance?   | X          |     |   |
| 2. Existe-t-il un moyen de s'assurer que toutes les émissions de prime comptant sont bien transmises au service comptable ?   | X          |     | Etats des émissions de la DT                                    |
| 3. Est-il procédé périodiquement des rapprochements entre le total des émissions produites par le service production et informatique et les montants enregistrés en comptabilité ?<br><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui font ces rapprochements ?</li> <li>• Comment se font ces rapprochements ?</li> <li>• Leur incidence est-il pris en compte ?</li> </ul> | X          |     | Le CG et le DAF   |
| 4. Existe t-il un fichier pour les agents généraux, courtiers et autres intermédiaires d'assurance ?<br><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• La mise à jour de ce fichier est –elle effectuée régulièrement ?</li> <li>• Qui s'occupe de la mise à jour de ce fichier ?</li> </ul>  | X<br><br>X |     | Les producteurs   |
| 5. Existe-t-il un fichier pour les bordereaux d'encaissement des primes émises par les producteurs du bureau direct ?<br><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• La mise à jour de ce fichier est –elle effectuée régulièrement ?</li> <li>• Qui s'occupe de la mise à jour de ce fichier ?</li> </ul>   | X<br><br>X |     | La caissière  |
| 6. Existe-t-il un fichier pour les bordereaux des arriérés de primes des agents généraux, courtiers et autres intermédiaires d'assurance ?<br><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• La mise à jour de ce fichier est –elle effectuée régulièrement ?</li> <li>• Qui s'occupe de la mise à jour de ce fichier ?</li> </ul>  | X<br><br>X |     | Les producteurs et l'inspecteur technique du recouvrement       |
| 7. Le personnel est-il en nombre suffisant ?  |            | X   | La plupart affirme qu'ils sont souvent débordés par le travail. |
| 8. Le personnel bénéficie t-il d'une formation continue ?   |            | X   |   |

|    |   |   |   |  |
|----|---|---|---|--|
| 9. | Les méthodes et procédures sont-elles toutes définies dans un manuel de procédures ?  |   | X | Pas toutes   |
| 10 | Le manuel est-il régulièrement mis à jour ?   |   | X | En cours   |
| 11 | Le manuel est-il un outil de référence pour l'accomplissement des tâches ?  | X |   | La plupart affirme qu'il n'existe pas de manuel.                               |
| 12 | Le personnel est-il associé aux activités de contrôle interne ?   |   | X |  |
| 13 | Les objectifs du recouvrement sont-ils clairement définis ?   | X |   |  |
| 14 | Le personnel en charge de recouvrement des primes impayées fait-il preuve d'intégrité et d'éthique dans leurs travaux de tous les jours ?   | X |   |  |
| 15 | Le personnel en charge de recouvrement des primes impayées dispose-t-il des compétences spécifiques?  | X |   |  |
| 16 | Le personnel en charge de recouvrement des primes impayées est-il en nombre suffisant?  |   | X |  |
| 17 | Les producteurs sont-ils mis au courant de la suite du contentieux?   |   | X | La plupart affirme qu'ils n'ont pas de suite pour les dossiers en contentieux. |
| 18 | La mise à jour du fichier client est-elle effectuée pour savoir les clients à relancer?   | X |   | Sur Excel par les producteurs  |
| 19 | Est-il procédé périodiquement des rapprochements entre le total des émissions produites et les primes encaissées par le service de production ou l'informatique?<br><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui font ces rapprochements ?</li> <li>• Comment se font ces rapprochements ?</li> </ul> | X |   | CG, DAF, IT<br><br>Le CG et le DAF   |
| 20 | Existe-t-il une séparation de tâche adéquate entre le personnel du service recouvrement ?   |   | X |  |
| 21 | Le conseil d'administration dispose des compétences lui permettant de discuter et de faire des suggestions aux auditeurs internes sur le montant des primes impayées ?  | X |   |  |

|    |   |   |                      |
|----|---|---|----------------------|
| 22 | Les annulations de primes font-elles l'objet d'un suivi hors logiciel ?<br><br>• Si oui existe-t-il une situation des annulations mis à jour systématiquement et avec quelle fréquence ?<br>• En cas de retard dans l'enregistrement des annulations existe-t-il des modalités d'estimation ? | X | IT de façon annuelle |
| 23 | Le dispositif de contrôle interne mis en place permet-il de déceler les insuffisances du service de recouvrement ?  | X |                      |
| 24 | Les dirigeants montrent-ils une volonté suffisante de corriger les insuffisances éventuelles de contrôle interne ?  | X |                      |

CG : Contrôleur de gestion ; DAF : Directeur Administratif et Financier ;

IT : Inspecteur technique

| Questionnaire   | Réponses |     |    | Folio N°1/4<br>Commentaires                                  |
|---|----------|-----|----|--|
|   | Oui      | Non | NA |  |
| <b>Objectifs de contrôle:</b> s'assurer que le risque de vol ou de détournement de recettes sont nuls ou insignifiants<br><b>Processus:</b> Encaissement et sécurisation des primes d'assurance |          |     |    |  |
| Les encaissements en espèce sont-ils -enregistrés sur des pièces de caisse? -enregistrés au fur et à mesure dans le journal caisse dès leur émission?   | X        |     |    | Au jour  |
| Les chèques sans provisions et les effets impayés sont-ils -retournés immédiatement au client? -ou soumis à une analyse à la DAF?   | X        |     |    | Analyse et envoi   |
| Le système informatique permet-elle de déceler les doubles enregistrements pour les encaissements de prime ?  | X        |     |    |  |
| Dispose t-on d'une caisse spécialisée pour la réception des fonds?  |          | X   |    | Une seule caisse qui enregistre les dépenses et les recettes |
| A t-on fixé un montant minimum à détenir en caisse?   | X        |     |    |  |
| Les contrôles de caisse sont-ils effectués?   | X        |     |    |  |
| Les disponibilités sont-ils sécurisées?   | X        |     |    | remise de fonds journaliers au DAF et versés dans un coffre  |

|  |   |  |  |                                    |
|--|---|--|--|------------------------------------|
| Existe-il un procédé pour vérifier si des encaissements de primes non affectés aux contrats sont analysés ?  | X |  |  | Suivi des instances de validations |
| Les encaissements reçus sont-ils rapprochés aux factures émises lors de la souscription?   | X |  |  |                                    |
| Existe-t-il un fichier pour les bordereaux reversement des primes des agents généraux, courtiers et autres intermédiaires d'assurance ?<br>• La mise à jour de ce fichier est-elle effectuée régulièrement ?<br>Qui s'occupent de la mise à jour de ce fichier ? | X |  |  |                                    |

|   |  |     |    |   |
|---|--|-----|----|---|
| <b>Objectifs de contrôle:</b> s'assurer d'une bonne comptabilisation de la production et à une bonne date | <b>Processus:</b> Enregistrement des contrats dans le logiciel Mercure |     |    | Folio N°2/4   |
| Questionnaire   | Réponses   |     |    | Commentaires  |
|   | Oui  | Non | NA |   |
| L'enregistrement dans le logiciel Mercure est-il fait de jour en jour?                                    |  | X   |    | Ils sont débordés par le travail, et oublient des fois. |
| Y-a-t-il des annulations faites directement des contrats dans le logiciel?                                |  | X   |    | Les informaticiens                                      |
| Qui sont chargés des annulations de contrats dans le logiciel? Si non qui le fait ?                       |  |     |    |   |
| Un contrôle est fait pour s'assurer que tous les contrats sont enregistrés?                               |  | X   |    |   |
| Les attestations délivrées aux courtiers sont-elles pré numérotées?                                       | X  |     |    |   |
| La production des courtiers est-elle enregistrée dans le logiciel Mercure                                 | X  |     |    |   |
| Les modifications du fichier client sont-elles appuyées par des documents?                                | X  |     |    | Avenant d'incorporation ou de retrait                   |

|  |  |     |    |   |
|--|--|-----|----|---|
| <b>Objectifs de contrôle:</b> s'assurer d'une bonne comptabilisation des règlements et à une bonne date              | <b>Processus:</b> Enregistrement des règlements dans le logiciel « Agresso » |     |    | Folio N°3/4   |
| Questionnaire  | Réponses   |     |    | Commentaires  |
|  | Oui  | Non | NA |   |
| L'enregistrement dans le logiciel « Agresso » est-t-il fait de jour en jour?   |  | X   |    | Ils sont débordés par le travail, et oublient des fois. |
| Les données comptables concernant les primes sont-elles rapprochées à celles du service informatique périodiquement? | X  |     |    |   |
| Le comptable reçoit-il dans les délais les bordereaux des encaissements au niveau de la caisse?                      |  | X   |    | décalage  |
| Les primes impayées font-ils l'objet d'annulation conformément aux textes légaux du code CIMA?                       | X  |     |    |   |

|   |  |     |    |  |
|---|--|-----|----|--|
| <b>Objectifs de contrôle:</b> s'assurer d'un suivi correct par les agents concernés, des montants dus par les clients, pour une relance systématique et de la mise en œuvre des procédures de recouvrement. | <b>Processus:</b> Recouvrement des primes impayées |     |    | Folio N°4/4  |
| Questionnaire   | Réponses   |     |    | Commentaires   |
|   | Oui  | Non | NA |  |
| la société dispose-t-elle d'un logiciel de relance?   |  | X   |    |  |
| Le délai des relances est-il respecté?  |  | X   |    |  |
| Les agents qui suivent les relances sont-ils indépendants de ceux qui produisent les primes?  |  | X   |    | c'est le producteur qui fait au même moment la relance |
| Les procédures de relance de paiement sont-elles définies?  |  | X   |    |  |
| Les relances et les mises en demeure effectués sont-ils classés dans les dossiers des clients?  | X  |     |    |  |
| La politique de paiement des primes permet-elle une entrée importante des fonds?  | X  |     |    | Pas au niveau des courtiers.                           |
| Le suivi et les procédures de recouvrement des créances permettent-elles un recouvrement optimal?   |  | X   |    | Pas toutes, surtout au niveau des courtiers.           |
| La situation des dossiers en procédure judiciaire est-elle faite périodiquement?  | X  |     |    | Avec huissier de la société                            |

**Annexe 8 : Grille de séparation des tâches**

|  |        | Processus: Recouvrement des primes impayées |           |              |     |    | Folio<br>N°1/1  |
|--|--------|---|-----------|--------------|-----|----|-----------------|
| Tâches   | Nature | Personnel concerné                          |           |              |     |    |                 |
|  |        | Producteur                                  | Caissière | Chef<br>Dépt | DAF | DG | Pers.<br>Recouv |
| Vente des produits d'assurance                 |        | X   |           |              |     |    |                 |
| Contrôle et supervision                        |        |   |           | X            |     |    |                 |
| Encaissement des primes                        |        |   | X         |              |     |    |                 |
| Enregistrement de la prime                     |        | X   |           |              |     |    |                 |
| Réception des chèques et effets de commerce    |        |   | X         |              |     |    |                 |
| Transmission des chèques et effets de commerce |        |   |           |              |     | X  |                 |
| Tenue du fichier clients/courtiers             |        | X   |           |              |     |    |                 |
| Relance téléphonique                           |        | X   |           |              |     |    |                 |
| Relance par courriel                           |        | X   |           |              |     |    |                 |
| Relance par courrier                           |        | X   |           |              |     |    |                 |
| Mise en demeure                                |        | X   |           |              |     |    |                 |
| Visa sur les relances                          |        |   |           | X            |     |    |                 |
| Visa sur les mises en demeure                  |        |   |           | X            |     |    |                 |
| Analyse des dossiers en contentieux            |        |   |           | X            | X   | X  | X               |
| Déclenchement de la phase contentieuse         |        |   |           | X            | X   | X  | X               |
| Suivi de la phase contentieuse                 |        |   |           | X            | X   |    | X               |

Chef Dépt : Chef département ;

DAF : Directeur Administratif et Financier ;

DG : Direction Générale ;

Pers.recouv. : Personnel recouvrement

**Annexe 9 : FAR**

Feuilles d'analyse de risques

N°1/4

|  |                   |                                      |  |
|--|-------------------|--------------------------------------|--|
| <b>Mission : Audit</b>   |                   | <b>Référence : NSIA Sénégal/01</b>   |  |
| <b>Types de risques identifiés :</b>   |                   |                                      |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>R12.</b> Mise en demeure du client à jour suite à la rétention des primes par le courtier</li> </ul> |                   |                                      |  |
| <b>Faits constatés :</b> les copies de reçus de paiement de primes par les clients du courtage ne sont pas envoyés à la société.                 |                   |                                      |  |
| <b>Causes explicatives :</b> pas de rapport direct avec les clients du courtage.   |                   |                                      |  |
| <b>Conséquences réelles ou potentielles :</b> mise en demeure du client faute de preuve de rétention de la prime.                                |                   |                                      |  |
| <b>Recommandations :</b> Nous suggérons que qu'un système soit mis en place afin de suivre les clients du courtage.                              |                   |                                      |  |
| <b>Chef de mission :</b>   | <b>Auditeur :</b> | <b>Responsable du domaine audité</b> |  |

**Annexe 9 : FAR (Suite 1/3)**

Feuille d'Analyse des risques

No : 2/4

|  |                   |                                      |
|--|-------------------|--------------------------------------|
| <b>Mission : Audit</b>   |                   | <b>Référence : NSIA Sénégal/01</b>   |
| <b>Types de risques identifiés :</b>   |                   |                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ R17. Retard dans le processus contentieux</li> </ul>  |                   |                                      |
| <b>Faits constatés :</b> Nos travaux nous ont permis de constater l'existence de décalages significatifs entre la date d'accusé de réception de la mise en demeure et la date de transmission des dossiers au contentieux.   |                   |                                      |
| <b>Causes explicatives :</b>   |                   |                                      |
| <p>Cette situation résulte du fait que la procédure relative au recouvrement des primes impayées ne précise pas le mode de transmission des dossiers en phase contentieux.</p> <p>Ainsi, selon leur interprétation, certaines agences et producteurs attendent qu'un rapport de contrôle soit effectué avant de transmettre les dossiers en contentieux.</p> |                   |                                      |
| <b>Conséquences réelles ou potentielles :</b> lenteur de la procédure judiciaire, perte du débiteur entraînant la perte de la créance.   |                   |                                      |
| <b>Recommandations :</b>   |                   |                                      |
| Nous recommandons que des réunions soient tenues de manière hebdomadaire avec les chefs d'agence afin de faire la situation des impayés  |                   |                                      |
| <b>Chef de mission :</b>   | <b>Auditeur :</b> | <b>Responsable du domaine audité</b> |

**Annexe 9 : FAR (Suite 2/3)**

Feuille d'Analyse des risques

No : 3/4

|   |                   |                                      |
|---|-------------------|--------------------------------------|
| <b>Mission : Audit</b>  |                   | <b>Référence : NSIA Sénégal/01</b>   |
| <p><b>Types de risques identifiés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>R 18 :</b> Entrave à la qualité des informations financières et comptables</li> <li>▪ <b>R19.</b> Sous évaluation des provisions annuelles à constituer pour des créances litigieuses</li> </ul>  |                   |                                      |
| <p><b>Faits constatés :</b> Il nous a été donné de constater au cours de nos travaux que la situation des dossiers contentieux n'est pas transmise systématiquement au service comptabilité de la société afin de procéder au déclassement de créances normales objet de litige en créances contentieuses.</p>  |                   |                                      |
| <p><b>Causes explicatives :</b> pas de délai de transmission des dossiers</p>   |                   |                                      |
| <p><b>Conséquences réelles ou potentielles :</b> une telle situation entraîne des difficultés dans le suivi des comptes des clients en termes de distinction des créances normales et des créances litigieuses et crée ainsi un dysfonctionnement dans le traitement de l'information comptable. Elle entrave la qualité des informations financières et comptables dans la mesure où ces montants grèvent les soldes de créances normales alors qu'ils devraient être traités comme des créances contentieuses, d'où une sous évaluation, annulations à faire pour des créances litigieuses.</p> |                   |                                      |
| <p><b>Recommandations :</b> Nous recommandons la transmission dans les meilleurs délais des dossiers contentieux au service comptabilité afin de permettre le déclassement des créances normales devenue contentieuse en créances douteuses.</p>  |                   |                                      |
| <b>Chef de mission :</b>  | <b>Auditeur :</b> | <b>Responsable du domaine audité</b> |

**Annexe 9 : FAR (Suite et fin)**

Feuille d'Analyse des risques

No : 4/4

|  |                   |                                      |
|--|-------------------|--------------------------------------|
| <b>Mission : Audit</b>   |                   | <b>Référence : NSIA Sénégal/01</b>   |
| <b>Types de risques identifiés :</b>   |                   |                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>R11.</b>Manipulation frauduleuse et contestation du courtier</li> </ul>  |                   |                                      |
| <b>Faits constatés :</b> La plupart des impayés de primes de la société proviennent du courtage. En vertu de l'article 542 du code CIMA, le défaut de reversement des primes encaissées par les intermédiaires aux échéances fixées, produit des intérêts au double du taux d'escompte dans la limite du taux de l'usure à compter du délai de l'expiration de reversement stipulé. Nos investigations sur cette disposition réglementaire ont montré que la société ne prend pas en compte cette pénalité. La société pour des raisons commerciales ne prend pas en compte cette disposition. |                   |                                      |
| <b>Causes explicatives :</b> Raison commerciale  |                   |                                      |
| <b>Conséquences réelles ou potentielles :</b> Nous sommes d'avis que cette situation favorise le risque de manipulation frauduleuse et la contestation des créances qui sont en réalité payées, mais figurant à tort au débit du compte de la société ; en outre il en résulte un écart entre les données du système d'information et la situation réelle des clients.   |                   |                                      |
| <b>Recommandations :</b> Nous invitons les directions concernées à se conformer aux textes car il est important de mettre en œuvre cette pénalité pour inciter les intermédiaires à reverser les primes encaissées et afin de permettre entre autre la mis à jour des comptes clients.   |                   |                                      |
| <b>Chef de mission :</b>   | <b>Auditeur :</b> | <b>Responsable du domaine audité</b> |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

## Ouvrages

1. AHOANGANSI Evariste (2010), *Audit et Révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA*, Edition Mondexperts, Abidjan, 923 pages.
2. ALLARD Christophe (2002), *Le management de la valeur client*, Editions Dunod, Paris, 230 pages.
3. ASSI-ESSO Anne-Marie H, ISSA-SAYEGH Joseph, LOHOUES-OBLE Jacqueline (2002), *CIMA Droit des assurances*, édition Bruylant, 506 pages.
4. ASSI-ESSO Anne-Marie H., DIOUF Ndiaw (2002), *OHADA : recouvrement des créances*, édition, Bruylant /Collection Droit Uniforme Africain, 254 pages.
5. BARRY Mamadou (2009), *Audit et contrôle interne*, Sénégalaise de l'imprimerie, Dakar, 371pages.
6. BECOUR Jean-Charles & BOUQUIN Henri (2008), *Audit opérationnel : Entrepreneuriat, Gouvernance et Performance*, Edition ECONOMICA, Paris, 444 pages.
7. BONNARD Jérôme, *Droit et pratique des assurances*, édition Delmas, 336 pages.
8. CHAUVOT Myriam (2001), *le recouvrement des créances civiles se développe*, Option Finance, n°666, 74 pages.
9. CHAUVOT Myriam (2001), *PME : le recouvrement des créances clients devient stratégique*, Option Finance, N°662, 66 pages.
10. CHAUVOT Myriam (2002), *recouvrement : tenez compte du profil de votre débiteur stratégique*, Option Finance, n°708, 65 pages
11. CIMA(2001), *Code des assurances des Etats membres*, 1<sup>è</sup> édition. FANAF, 334 pages.
12. CIMA(2001), *Code des assurances des Etats membres*, 2<sup>è</sup> édition. FANAF, 260 pages.
13. CNCC, Série « Branches d'activités» n°17 octobre 1993, *Les contrôles dans les entreprises d'assurances*, 314 pages.
14. COHEN Elie (1997), *Dictionnaire de gestion*, Edition La découverte, Paris, 308 pages.

15. COLLINS Lionel & VALIN Gerald (1992), *Audit et contrôle interne : Aspects financiers, opérationnels et stratégiques*, 4<sup>ème</sup> Edition, Edition Dalloz, Paris, 373 pages.
16. COOPERS & LYBRAND et IFACI (2000), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Editions d'Organisation, Paris, 378 pages.
17. COUILBAULT François, ELIASHBERG Constant, LATRASSE Michel, *Les grands principes de l'assurance* édition L'Argus.
18. De SABA Apollinaire A. (2005), *OHADA, la protection du créancier dans la procédure simplifiée de recouvrement des créances civiles et commerciales*, Les éditions de la Rose Bleue, 294 pages
19. HAMZAOUI Mohamed (2008), *Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2<sup>ème</sup> édition, IMPRIM'VERT, France, 236 pages
20. HENRY Alain & MONKAM-DAVERAT Ignace (2001), *Rédiger les procédures de l'entreprise : Guide pratique*, 3<sup>ème</sup> édition, Edition Organisation, Paris, 184 pages.
21. JACOB H & SARDI A., *Management des risques bancaires*. Edition AFGES. Paris. 2001.
22. LABADIE Axelle & ROUSSEAU Olivier (1996), *Crédit Management : gérer le risque clients*, Paris édition Economica 238 pages.
23. LEMANT Olivier (1995), *La conduite d'une mission d'audit interne*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, Paris, 279 pages.
24. MADERS & MASSELIN Jean-Luc (2006), *Contrôle interne des risques*, Editions d'Organisation, Paris, 261 pages.
25. MESSIER, WILLIAM Jr. F, (2000), *Auditing, an assurance service: A system approach*; edition Mc Graw-hill; Boston 805 pages.
26. NDOYE Doudou (1998), CODE OHADA (Acte Uniforme), *Des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution ANNOTE*, Editions Juridiques Africaines, 205 pages.
27. OBERT Robert (2004), *Synthèse droit et comptabilité, tome 2. Audit et commissariat aux comptes : aspects internationaux, manuel et applications*, 4<sup>ème</sup> édition, Editions Dunod, Paris, 495 pages.

28. OHADA LEGIS(2006), *faire des affaires dans l'espace OHADA avec quelles possibilités de recouvrement ?*
29. PIGE Benoît (2001), *Audit et contrôle interne, 2<sup>ème</sup> édition*, Editions EMS, Paris, 203 pages
30. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne, 7<sup>ème</sup> édition*, Edition d'Organisation, Paris, 463 pages.
31. SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier (2010), *Audit interne et référentiels de risques*, Edition Dunod, Paris, 339 pages.
32. SIMONET Guy (1998), *La comptabilité des entreprises d'assurances* édition : 'L'Argus Editions 382 pages.
33. YEATMAN Jérôme, (1998), *Manuel International de l'Assurance*, édition Economica, 377 pages.

#### Séminaires, rapports

34. ABOUO Bernard (2001), *Comptabilité des Sociétés d'Assurances*, Séminaire FANAF/IIA, Cotonou
35. Ernst&Young, (2002), *Introduction aux métiers d'assurance*, séminaire de formation, 159 pages.
36. FAYE Mamadou, (2009), *Formation des cadres d'assurances*, Séminaire FANAF/IIA, Dakar.
37. FANAF, (2011), *Rapport d'activités*.
38. FSSA, (2009), *Rapport d'activités*, 65 pages.
39. NSIA Sénégal, (2009), *Rapport d'activités*, 60 pages.
40. NSIA Sénégal, (2010), *Rapport d'activités*, 64 pages.
41. NSIA Sénégal, (2011), *Rapport d'activités*, 66 pages.
42. NSIA Sénégal, (2010), *Tableau de bord des activités*, 5 pages.

**Revues**

43. Atlas Conseil International, (2010), *Le marché de l'assurance de la zone FANAF* ; N° 68, 24 pages.
44. Atlas Conseil International (2010), *L'actualité de l'assurance en Afrique et au Moyen-Orient*, N° 76, 24 pages.
45. Atlas Conseil International (2011), *L'actualité de l'assurance en Afrique et au Moyen-Orient*, N° 77, 23 pages.
46. Atlas Conseil International (2011), *L'actualité de l'assurance en Afrique et au Moyen-Orient*, N° 78, 25 pages.
47. VINCENTI Dominique (1999), Dresser une cartographie des risques, Revue Française de l'audit interne, n°144

**Site internet**

Le village de la justice(2006), Recouvrer autrement : le rôle des crédits-managers, [http://www.village-justice.com/articles/recouvrement des créances-france, 1137.html](http://www.village-justice.com/articles/recouvrement_des_crances-france,1137.html)