



REPUBLIQUE DU CONGO

INSTITUT INTERNATIONAL POLYTECHNIQUE

DEPARTEMENT DES LICENCES

Agréé par l'État S/N° 0196 MES-CAB-DGESUP du 21 avril 2021

Projet Technique de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Licence en Comptabilité et Gestion d'Entreprise de
l'Institut International Polytechnique Commerce Juridique et Agricole

Mention : Science de Gestion

Parcours : Gestion d'Entreprise

Option : Comptabilité & Gestion Financière

Présenté et soutenu publiquement

Par

MBOUNGOU MANONGO Jessica Duprey

Titulaire d'un Baccalauréat Scientifique série D

Intitulé du thème :

**Apport de l'audit interne sur l'amélioration de la gouvernance
financière d'une entreprise d'assurance : cas de AGC S.A**

DIRECTEUR DE MEMOIRE

Michel KIGNOUMBA-MITAMONA, Doctorant en Management des Finances

COMPOSITION DU JURY

Président :

Rapporteurs :

Examineur :

Membres : KIGNOUMBA – MITAMONA Michel, vacataire à l'Université Marien NGOUABI



REPUBLIQUE DU CONGO
MINISTÈRE DE LA FONCTION
PUBLIQUE, DU TRAVAIL ET DE
LA SÉCURITÉ SOCIALE

DÉDICACE

À **Dieu Tout-Puissant**, source infinie de sagesse, de lumière et d'inspiration, nous exprimons notre profonde gratitude pour la force, la patience et la clairvoyance dont Il nous a pourvus tout au long de ce parcours exigeant.

À nos parents, **MBOUNGOU Edhe** et **KIMPOLO Mireille**, ainsi qu'à notre grand frère **KAYA Wilfrides**, pour leur amour inconditionnel, leurs sacrifices silencieux et leur bienveillance constante, véritables socles de notre éducation, de notre résilience et de notre quête d'excellence.

Enfin, à toutes celles et ceux qui croient en la valeur du travail intellectuel et en la noblesse de la poursuite du savoir, nous dédions respectueusement ce mémoire.

REMERCIEMENTS

Nos sincères remerciements vont avant tout à **Dieu Tout-Puissant**, qui, par sa grâce infinie, nous a accordé la santé, la lucidité et la persévérance nécessaires à la conduite de ce travail.

Nous exprimons ensuite notre profonde gratitude à notre **Directeur de mémoire**, monsieur **KIGNOUMBA-MITAMONA Michel**, dont les orientations méthodologiques, la disponibilité et les conseils éclairés ont structuré et enrichi notre démarche scientifique.

Nos remerciements s'adressent également à **tous les enseignants** du Département des Sciences de Gestion, pour la qualité de l'encadrement académique, la rigueur intellectuelle et la diversité des savoirs transmis tout au long de notre parcours universitaire.

Nous tenons à remercier la **Direction Générale** et la **Direction de l'Audit et du Contrôle Internes** de **AGC S.A**, pour avoir permis l'accès aux informations, documents et entretiens nécessaires à la réalisation de cette étude. Leur collaboration a été déterminante pour la crédibilité et la richesse empirique de ce mémoire.

Nos pensées reconnaissantes vont aussi à nos **parents**, pour leur soutien moral, financier et spirituel, ainsi qu'à nos **amis et camarades de promotion**, pour leur solidarité et leurs encouragements constants.

Enfin, que toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'aboutissement de ce travail, trouvent ici l'expression de notre reconnaissance la plus sincère.

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

Acronyme / Sigle	Désignation complète	Description / Domaine d'utilisation
AGC S.A	<i>Assurances Générales du Congo, Société Anonyme</i>	Société étudiée ; entreprise d'assurance opérant dans le secteur congolais.
CAPEX	Capital Expenditure (Dépenses d'investissement)	Société étudiée ; entreprise d'assurance opérant dans le secteur congolais
CIMA	<i>Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances / Code CIMA</i>	Organisation et cadre réglementaire harmonisé des assurances dans la zone CIMA.
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>	Référentiel international du contrôle interne et de la gestion des risques.
CRCA	<i>Commission Régionale de Contrôle des Assurances</i>	Organe de supervision et de régulation du marché des assurances dans la zone CIMA.
DACI	<i>Direction de l'Audit et du Contrôle Interne</i>	Fonction interne chargée de la gouvernance, du contrôle interne et de l'audit.
D.A.L	Direction de l'Administration et de la Logistique	Société étudiée ; entreprise d'assurance opérant dans le secteur congolais
IFACI	<i>Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes</i>	Association professionnelle française référente en audit interne.
IFRS	International Financial Reporting Standards (Normes internationales d'information financière)	Normes internationales d'information financière.
IFRS 17	<i>International Financial Reporting Standard 17 – Insurance Contracts</i>	Norme internationale spécifique aux contrats d'assurance.
IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i>	Institution mondiale de référence en matière d'audit interne.
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>	Organisme international de normalisation.
ISO 31000	<i>Risk Management – Guidelines</i>	Norme internationale relative au management du risque.
KPI	Key Performance Indicators (Indicateurs clés de performance)	Indicateur international d'information financière
OPEX	Operational Expenditure (Dépenses opérationnelles)	Dépenses opérationnelles
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises	Responsabilité Sociétale des Entreprises
ROI	Return on Investment (Retour sur investissement)	Retour sur investissement

SOMMAIRE

DÉDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	iv
SOMMAIRE	v
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PREMIÈRE PARTIE : APPROCHE THÉORIQUE	5
CHAPITRE PREMIER : CLARIFICATION DES CONCEPTS ET REVUE DE LITTÉRATURE ..	6
I. DÉFINITION DES CONCEPTS CLÉS.....	7
II. REVUE DE LITTÉRATURE.....	11
CHAPITRE DEUXIÈME : FONDEMENTS ET ENJEUX DE LA GOUVERNANCE FINANCIÈRE DANS LES ENTREPRISES D'ASSURANCE	17
I. CADRE CONCEPTUEL ET RÉGLEMENTAIRE.....	18
II. RÔLE ET IMPACTS DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GOUVERNANCE FINANCIÈRE	20
SECONDE PARTIE : APPROCHE PRATIQUE OU ANALYTIQUE	23
CHAPITRE PREMIER : PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE AGC S.A	24
I. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT.....	25
II. CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE	28
CHAPITRE DEUXIÈME : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS, VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES ET PROPOSITIONS	34
I. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	35
II. VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES ET PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION	40
CONCLUSION GÉNÉRALE	49
ANNEXES	51
BIBLIOGRAPHIE	73
TABLE DE MATIERE.....	74

INTRODUCTION GÉNÉRALE

I. Présentation du sujet

Dans un contexte économique mondialisé marqué par une instabilité financière récurrente et une exigence croissante de transparence, la gouvernance des entreprises se trouve aujourd'hui au cœur des préoccupations stratégiques des dirigeants et des parties prenantes. Les scandales financiers et les crises systémiques des deux dernières décennies — de *Enron* à *Lehman Brothers*, en passant par la faillite de grandes compagnies d'assurance — ont mis en évidence les failles structurelles des dispositifs de contrôle interne et l'insuffisance des mécanismes de gouvernance financière.

C'est dans cette perspective qu'émerge l'audit interne comme un levier central de maîtrise, de transparence et de performance. En effet, selon les normes édictées par l'Institute of Internal Auditors (IIA, 2017), l'audit interne se définit comme « une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée ».

Dans le secteur des assurances, la question de la gouvernance financière prend une dimension stratégique particulière. L'entreprise d'assurance, par sa mission d'intermédiation financière et de mutualisation des risques, manipule d'importants flux monétaires et fait face à des contraintes prudentielles strictes. Sa pérennité dépend donc de sa capacité à maintenir une gouvernance financière robuste, capable d'assurer la fiabilité de l'information financière, la conformité réglementaire et la prévention des risques. Or, ces objectifs ne peuvent être atteints sans un dispositif d'audit interne efficace, intégré et indépendant.

Ainsi, l'audit interne n'est plus perçu comme un simple organe de vérification, mais comme un **outil stratégique de gouvernance** contribuant à la consolidation des pratiques financières, à la responsabilisation des dirigeants et à la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise. C'est dans cette optique que s'inscrit le présent mémoire, qui vise à analyser l'**apport de l'audit interne sur l'amélioration de la gouvernance financière** d'une entreprise d'assurance, en prenant pour cadre empirique la société **AGC S.A.**

II. Justification et intérêt du choix du sujet

Le choix de ce thème se justifie à plusieurs égards.

- **Sur le plan personnel**, il traduit une volonté d’approfondir la compréhension des mécanismes de contrôle interne et de gouvernance financière, essentiels à tout gestionnaire moderne. L’audit interne représente un champ disciplinaire où s’articulent rigueur méthodologique, analyse critique et démarche stratégique — autant de compétences indispensables à l’exercice d’une fonction managériale éclairée.
- **Sur le plan collectif**, l’étude trouve sa pertinence dans un contexte où les entreprises d’assurance africaines, et congolaises en particulier, font face à des défis de crédibilité financière, de conformité réglementaire et de transparence vis-à-vis des assurés et des régulateurs. Renforcer la culture d’audit interne au sein de ces institutions, c’est contribuer à la consolidation du tissu financier national et à la confiance du public dans le système assurantiel.
- **Sur le plan scientifique**, ce travail ambitionne d’apporter une contribution théorique et empirique à la littérature sur la gouvernance d’entreprise, en mettant en évidence le rôle stratégique de l’audit interne dans la gouvernance financière des entreprises d’assurance. Il s’agit d’explorer, à travers le cas de AGC S.A, comment l’audit interne peut être un vecteur d’efficience, de conformité et de performance durable.

III. État de la littérature

Les travaux de recherche en sciences de gestion ont depuis longtemps reconnu l’importance de la gouvernance d’entreprise comme facteur de stabilité et de performance. Les théories de l’agence (JENSEN & MECKLING, 1976), de la régulation et du stewardship (DONALDSON & DAVIS, 1991) ont notamment mis en lumière les relations complexes entre les dirigeants et les parties prenantes, ainsi que les mécanismes nécessaires pour aligner leurs intérêts.

Dans cette optique, l’audit interne s’inscrit comme un instrument de réduction des asymétries informationnelles et de renforcement de la responsabilité financière. Plusieurs études (Spencer PICKETT, 2015 ; BOU-RAAD, 2000 ; MIHRET & WOLDEYOHANNIS, 2008) démontrent que l’audit interne, lorsqu’il est bien structuré et indépendant, favorise la qualité de l’information financière, la maîtrise des risques et la conformité aux exigences réglementaires.

De même, les cadres normatifs tels que le référentiel **COSO** (Committee of Sponsoring Organizations, 2013) et les normes **IIA** définissent les bonnes pratiques de gouvernance et de contrôle, qui reposent sur la transparence, la redevabilité et l'éthique financière. Dans le secteur des assurances, la réglementation du **CIMA** (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances) et les normes **IFRS 17** introduisent des exigences accrues en matière de gouvernance financière, rendant l'audit interne incontournable pour assurer la conformité et la stabilité des compagnies.

Cependant, malgré la richesse de ces travaux, peu d'études se sont penchées sur le **cas spécifique des entreprises d'assurance africaines**, où la culture d'audit interne demeure en développement. Le cas de **AGC S.A** offre donc un terrain d'analyse pertinent pour évaluer l'efficacité réelle de ce dispositif dans un contexte institutionnel et économique particulier.

IV. Problématique

L'audit interne joue un rôle central dans la gouvernance financière, en fournissant une assurance sur la maîtrise des risques, la fiabilité des états financiers et la conformité des pratiques. Cependant, l'effectivité de cet apport dépend largement de la manière dont l'audit interne est structuré, perçu et intégré dans le processus décisionnel.

Dès lors, une interrogation essentielle se pose :

Comment l'audit interne contribue-t-il à l'amélioration de la gouvernance financière dans une entreprise d'assurance, et plus particulièrement au sein de AGC S.A ?

Cette question soulève deux sous-interrogations de façon particulière :

- 1. Dans quelle mesure l'audit interne contribue-t-il à l'amélioration de la gouvernance financière en renforçant la transparence, la fiabilité de l'information et la maîtrise des risques au sein d'une entreprise d'assurance ?
- 2. Quels facteurs conditionnent l'efficacité de la fonction d'audit interne chez AGC S.A, notamment en termes d'indépendance, de compétence des auditeurs et d'intégration dans la structure de gouvernance ?

V. Hypothèses de recherche

Pour répondre à ces interrogations, deux hypothèses principales sont formulées :

- **Hypothèse 1** : L’audit interne constitue un levier essentiel d’amélioration de la gouvernance financière en renforçant la transparence, la fiabilité de l’information financière et la maîtrise des risques.
- **Hypothèse 2** : L’efficacité de l’audit interne chez AGC S.A dépend de son indépendance, de la compétence de ses acteurs et de la qualité de son intégration dans la structure de gouvernance.

VI. Méthodologie

Cette recherche repose sur une **démarche analytique et descriptive**, combinant des **sources documentaires** et des **données empiriques** recueillies auprès de la société **AGC S.A**. Les outils de collecte incluent des **entretiens semi-directifs**, des **questionnaires** administrés aux agents concernés, et une **analyse documentaire** des rapports d’audit et états financiers. L’étude s’étend sur la **période 2024–2025**, ce qui permet d’observer l’évolution du dispositif d’audit interne et son impact sur la gouvernance financière.

Cette approche mixte vise à croiser la théorie et la pratique afin de produire des conclusions scientifiquement valides et opérationnellement pertinentes.

VII. Structure du travail

Le présent mémoire s’articule en deux grandes parties complémentaires :

- **La première partie**, intitulée *Approche théorique*, présente les fondements conceptuels et les principales approches de la littérature portant sur la relation entre audit interne et gouvernance financière dans le secteur assurantiel.
- **La seconde partie**, dite *Approche pratique*, est consacrée à l’étude empirique du cas de **AGC S.A**, à travers l’analyse des dispositifs internes, la vérification des hypothèses et la formulation de recommandations visant à renforcer l’efficacité du système de gouvernance financière.

Ainsi structurée, cette recherche se propose non seulement d’apporter une contribution à la connaissance scientifique des mécanismes de gouvernance financière, mais également de fournir des pistes opérationnelles susceptibles d’améliorer les pratiques de contrôle et de transparence au sein des entreprises d’assurance africaines.

PREMIÈRE PARTIE : APPROCHE THÉORIQUE

Dans une perspective épistémologique propre aux sciences de gestion, l'édification d'un cadre conceptuel rigoureux constitue le fondement de toute démarche scientifique visant à articuler analyse théorique et investigation empirique. Cette première partie, à dominante théorique, s'attache à poser les assises notionnelles et paradigmatiques nécessaires à la compréhension de la relation dialectique entre **audit interne** et **gouvernance financière** dans le contexte spécifique des **entreprises d'assurance**, caractérisées par une forte régulation et une exposition accrue aux risques systémiques.

S'inscrivant dans une logique de **construction théorique cumulative**, elle mobilise les apports croisés de la **théorie de l'agence**, des **approches institutionnalistes** et du **courant de la gouvernance organisationnelle**, tout en intégrant les cadres normatifs contemporains (IIA, COSO, IFRS, CIMA). L'objectif est de clarifier la portée, les interactions et les limites des concepts structurants — audit interne, contrôle interne, gestion des risques, transparence et responsabilité managériale — et de les replacer dans la dynamique prudentielle propre au secteur assurantiel.

Le **premier chapitre** établit les fondements conceptuels et normatifs du champ d'étude, à travers une revue critique des définitions, référentiels et approches théoriques. Le **second chapitre** approfondit cette réflexion en examinant les déterminants institutionnels et réglementaires de la gouvernance financière, ainsi que la contribution stratégique de l'audit interne à la performance, à la transparence et à la maîtrise des risques.

In fine, cette partie introductive érige le **socle théorique et analytique** sur lequel reposent la problématique, les hypothèses et le modèle d'analyse de la recherche. Elle met en exergue l'idée que l'audit interne, au-delà de sa fonction de contrôle, constitue un **levier de création de valeur et de légitimation organisationnelle**, garantissant la résilience et la soutenabilité du système de gouvernance financière dans les entreprises d'assurance.

CHAPITRE PREMIER : CLARIFICATION DES CONCEPTS ET REVUE DE LITTÉRATURE

L'étude scientifique de la gouvernance financière et de l'audit interne s'inscrit au croisement de plusieurs champs paradigmatiques des sciences de gestion, où s'articulent les dimensions économique, organisationnelle et institutionnelle de la performance. Dans un environnement économique globalisé, marqué par l'instabilité des marchés, la complexification des structures financières et la multiplication des exigences prudentielles, la recherche d'une gouvernance efficiente devient une préoccupation centrale pour les organisations, notamment dans le secteur des assurances. En effet, la maîtrise de l'information, la transparence des processus décisionnels et la gestion proactive des risques constituent désormais des leviers essentiels de légitimité, de résilience et de compétitivité organisationnelle.

Dans cette perspective, la compréhension des fondements théoriques et conceptuels de l'audit interne et de la gouvernance financière apparaît comme un préalable indispensable à toute démarche d'analyse empirique. Loin de se réduire à une approche technique ou normative, la gouvernance financière s'impose comme un système de régulation et de pilotage stratégique visant à aligner la performance économique sur les exigences de conformité, d'éthique et de durabilité. Quant à l'audit interne, il se présente non plus comme une simple fonction de contrôle comptable, mais comme un mécanisme de gouvernance intégrée, porteur d'une valeur ajoutée informationnelle et managériale, en ce qu'il soutient la fiabilité du reporting, la rationalité décisionnelle et la maîtrise des risques.

Ce premier chapitre a ainsi pour finalité de poser les bases conceptuelles et théoriques de la recherche, en clarifiant les notions essentielles mobilisées dans l'analyse et en identifiant les principaux courants de pensée qui structurent la littérature sur le sujet. La première section est consacrée à la **définition des concepts clés**, à travers l'examen approfondi des notions d'audit interne, de gouvernance financière, de contrôle interne, de gestion des risques, de transparence et de responsabilité managériale. Ces concepts, loin d'être indépendants, participent d'une logique systémique de maîtrise organisationnelle et de création de valeur. Leur articulation permet de comprendre la manière dont les entreprises, en particulier les compagnies d'assurance, intègrent la gestion du risque et la discipline financière dans leurs dispositifs de gouvernance.

La seconde section procède à une **revue critique de la littérature théorique et empirique** relative à l’audit interne et à la gouvernance. Elle s’attache d’abord à présenter les principaux cadres théoriques ayant fondé la réflexion en la matière — notamment la théorie de l’agence, la théorie institutionnelle et la théorie des parties prenantes —, avant d’examiner les résultats des études empiriques menées dans différents contextes, en particulier dans le secteur assurantiel. Cette analyse permet de dégager les convergences et divergences des approches, de mettre en évidence les apports des travaux antérieurs, mais également d’identifier les limites et les lacunes qui justifient la pertinence et l’originalité de la présente recherche.

Ainsi, la **clarification conceptuelle et la revue de littérature** qui structurent ce premier chapitre visent à établir le socle théorique nécessaire à la compréhension de la gouvernance financière des entreprises d’assurance. Elles offrent une lecture intégrée des interactions entre les fonctions d’audit, les dispositifs de gouvernance et la performance organisationnelle, tout en préparant le terrain à l’élaboration d’un cadre d’analyse adapté aux réalités institutionnelles et prudentielles des marchés émergents.

I. DÉFINITION DES CONCEPTS CLÉS

Dans une perspective épistémologique et managériale, toute démarche de recherche en sciences de gestion exige une clarification préalable du cadre conceptuel dans lequel s’inscrivent les analyses. En effet, la rigueur scientifique commande de circonscrire avec précision les notions mobilisées, afin de garantir la cohérence interne du raisonnement et la validité des inférences théoriques et empiriques. Dans le champ spécifique de la gouvernance financière et de l’audit interne, cette exigence est d’autant plus cruciale que ces notions, bien que largement étudiées, demeurent polysémiques et évolutives, traversées par des approches à la fois normatives, institutionnelles et contingentes.

La présente section se propose ainsi de poser les fondements conceptuels indispensables à la compréhension du cadre de gouvernance des organisations contemporaines, en particulier dans les entreprises d’assurance où les impératifs de transparence, de conformité et de performance s’articulent à une logique de maîtrise des risques systémiques. À cette fin, il s’agira, dans un premier temps, de définir les **concepts fondamentaux** que sont l’audit interne et la gouvernance financière, en examinant leurs **objectifs, fonctions, principes et mécanismes de mise en œuvre**. Ces deux piliers conceptuels traduisent la double vocation de la gouvernance moderne : assurer la fiabilité des dispositifs de contrôle tout en favorisant la création de valeur et la soutenabilité économique.

Dans un second temps, seront abordés les **concepts associés** — à savoir le contrôle interne, la gestion des risques, la transparence financière, la responsabilité managériale, ainsi que le lien entre gouvernance d'entreprise et performance financière. Ces notions, intimement interdépendantes, constituent les vecteurs d'une gouvernance intégrée où la performance organisationnelle repose sur un équilibre subtil entre conformité, efficacité et légitimité. Leur articulation conceptuelle permettra de comprendre comment les dispositifs de contrôle, d'assurance et de reddition de comptes contribuent à la construction d'un modèle de gouvernance financière résilient, fondé sur la discipline prudentielle et la confiance des parties prenantes.

En somme, cette première section vise à établir un **socle conceptuel cohérent**, structuré autour des principaux cadres normatifs et théoriques de la gouvernance, afin de mieux appréhender les dynamiques d'interaction entre audit interne, gestion des risques et performance financière. Elle fournit ainsi la base analytique nécessaire à la compréhension des mécanismes de gouvernance propres aux organisations financières contemporaines et à leur inscription dans les standards internationaux de bonne conduite et de supervision.

1.1. Les concepts fondamentaux

L'examen des concepts fondamentaux, au croisement des logiques de contrôle, de performance et de régulation, constitue un préalable indispensable à la compréhension des dynamiques contemporaines de gouvernance, en particulier à travers l'analyse articulée de l'audit interne et de la gouvernance financière.

a) L'audit interne : définition, objectifs, fonctions et normes professionnelles

L'audit interne constitue l'un des piliers de la gouvernance organisationnelle contemporaine. Selon l'Institute of Internal Auditors (IIA, 2017), il s'agit d'« une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte des conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée ». D'un point de vue managérial, l'audit interne est un **dispositif de gouvernance** visant à renforcer la fiabilité de l'information, à améliorer les processus décisionnels et à garantir la conformité aux exigences normatives et éthiques.

Son objectif fondamental est d'apporter une **assurance raisonnable** quant à la maîtrise des risques qui pèsent sur la performance et la pérennité de l'organisation. L'audit interne ne se limite pas à la vérification comptable : il constitue un **mécanisme d'apprentissage**

organisationnel et de pilotage stratégique, en contribuant à l'amélioration continue des systèmes de contrôle interne et à la diffusion d'une culture de transparence et de responsabilité.

Les fonctions de l'audit interne, telles que définies par les normes internationales (IIA, COSO, ISO 31000), se déclinent en trois dimensions :

1. **Fonction d'assurance**, par l'évaluation de la conformité, de l'efficacité et de l'efficience des dispositifs internes ;
2. **Fonction de conseil**, par l'accompagnement des managers dans la mise en œuvre des bonnes pratiques de gouvernance et de gestion des risques ;
3. **Fonction d'anticipation**, par la détection proactive des signaux faibles susceptibles d'affecter la performance ou la réputation de l'organisation.

Ainsi, l'audit interne s'affirme comme un **levier de création de valeur** au service de la gouvernance, articulant contrôle, performance et conformité dans une logique intégrée.

b) La gouvernance financière : définition, principes et mécanismes de mise en œuvre

La gouvernance financière s'inscrit dans la continuité des théories de la **gouvernance d'entreprise** (JENSEN & MECKLING, 1976 ; SHLEIFER & VISHNY, 1997) et de la **théorie de l'agence**, en mettant l'accent sur la régulation de la relation entre les dirigeants et les parties prenantes à travers la discipline exercée sur les flux et décisions financiers. Elle peut être définie comme l'ensemble des **principes, structures et mécanismes** assurant la transparence, la responsabilité et la performance de la gestion financière d'une organisation.

Ses principes directeurs — responsabilité fiduciaire, équité, transparence, redevabilité — convergent vers un objectif central : garantir la **soutenabilité financière** de l'entreprise par une allocation efficiente des ressources et une maîtrise rigoureuse des risques. La gouvernance financière repose sur des mécanismes internes (comités d'audit, direction financière, dispositifs de contrôle) et externes (réglementations, autorités de supervision, marché des capitaux), dont l'efficacité dépend du degré d'indépendance, de compétence et de coordination des acteurs.

Dans le cas particulier des **entreprises d'assurance**, la gouvernance financière revêt une dimension systémique, car elle participe à la stabilité du secteur et à la confiance du public. La mise en œuvre de cadres tels que **Solvabilité II, IFRS 17** ou **CIMA** vise à renforcer la discipline

prudentielle, la gestion intégrée des risques et la qualité de l'information financière, tout en alignant la gouvernance sur les standards internationaux de bonne conduite et de supervision.

1.2. Les concepts associés

L'appréhension des concepts associés, qui prolongent et enrichissent les fondements théoriques de la gouvernance en articulant maîtrise organisationnelle, discipline informationnelle et performance économique, s'avère indispensable pour saisir la complexité des mécanismes qui structurent le contrôle, la transparence et l'efficacité financière au sein des organisations contemporaines.

a) Contrôle interne et gestion des risques

Le **contrôle interne** est défini par le COSO (2013) comme « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs liés aux opérations, à l'information et à la conformité ». Il constitue une infrastructure organisationnelle permettant la prévention et la détection des anomalies, fraudes et inefficacités.

La **gestion des risques**, quant à elle, s'inscrit dans une logique complémentaire : elle consiste à identifier, évaluer, hiérarchiser et traiter les risques susceptibles d'affecter la performance globale de l'entreprise. L'articulation entre contrôle interne et gestion des risques forme un **système intégré de maîtrise** qui soutient la gouvernance financière, en garantissant une prise de décision éclairée et fondée sur l'évaluation probabiliste des incertitudes.

b) Transparence financière et responsabilité managériale

La transparence financière, comprise comme la qualité et la sincérité de l'information diffusée aux parties prenantes, représente un **principe cardinal de la gouvernance**. Elle constitue le socle de la confiance, de la redevabilité et de la performance durable. La responsabilité managériale s'y adosse, dans la mesure où elle implique une **obligation morale et juridique** pour les dirigeants de rendre compte de l'usage des ressources et des résultats obtenus.

Dans les entreprises d'assurance, où la confiance des assurés et la solvabilité sont essentielles, la transparence et la responsabilité ne sont pas seulement des obligations réglementaires : elles traduisent un **engagement éthique et stratégique** au service de la légitimité organisationnelle.

c) Gouvernance d'entreprise et performance financière

La littérature en sciences de gestion établit une corrélation étroite entre la qualité de la gouvernance d'entreprise et la performance financière (Tirole, 2001 ; Aguilera & Jackson, 2003). Une gouvernance efficace se traduit par une allocation optimale des ressources, une maîtrise des coûts d'agence et une réduction des asymétries informationnelles. Dans les entreprises d'assurance, où la complexité financière est élevée, cette relation est particulièrement significative : la gouvernance détermine la résilience et la compétitivité de l'organisation dans un environnement incertain et régulé.

II. REVUE DE LITTÉRATURE

L'examen de la littérature constitue une étape cardinale de toute recherche scientifique en sciences de gestion, dans la mesure où il permet d'ancrer la réflexion dans un cadre théorique éprouvé et d'identifier les contributions, convergences et limites des travaux antérieurs. En effet, l'audit interne et la gouvernance financière, en tant que mécanismes centraux de la gouvernance organisationnelle, ont suscité une abondante production académique mobilisant des paradigmes théoriques variés — de la théorie de l'agence à celle des parties prenantes, en passant par les approches institutionnalistes. Cette diversité d'approches témoigne du caractère multidimensionnel de l'audit interne, à la fois instrument disciplinaire, vecteur de légitimation et levier de responsabilité sociétale.

La présente section s'attache à retracer les principaux fondements théoriques et empiriques de ces travaux afin de dégager les contours conceptuels et les enseignements pertinents pour la compréhension du rôle stratégique de l'audit interne dans la gouvernance financière, notamment au sein des entreprises d'assurance. Dans un premier temps, une revue des **approches théoriques** mettra en lumière la contribution respective des grands courants explicatifs — théorie de l'agence, théorie institutionnelle et théorie des parties prenantes — dans la structuration du champ conceptuel. Dans un second temps, les **études empiriques** seront examinées afin d'en dégager les constats majeurs relatifs aux déterminants de la performance, de la transparence et de la discipline prudentielle dans le secteur assurantiel. Enfin, une **synthèse critique** viendra identifier les limites méthodologiques et les lacunes de la recherche existante, ouvrant la voie à une problématique renouvelée de l'audit interne comme mécanisme de gouvernance intégrée et contextualisée.

Ainsi, cette revue de littérature vise à articuler les apports théoriques et empiriques autour d'une lecture systémique de la gouvernance financière, en soulignant le rôle structurant de l'audit interne dans la convergence entre contrôle, légitimité et performance durable.

2.1. Travaux théoriques sur l'audit interne et la gouvernance

Les réflexions théoriques relatives à l'audit interne et à la gouvernance se sont progressivement construites autour de plusieurs paradigmes majeurs des sciences de gestion et de la théorie des organisations. Ces approches, issues de la microéconomie, de la sociologie institutionnelle et de la théorie stratégique, permettent de comprendre la nature, les finalités et les fonctions de l'audit interne comme mécanisme central de la gouvernance organisationnelle.

a) La théorie de l'agence : l'audit comme mécanisme de discipline et de réduction des asymétries informationnelles

La **théorie de l'agence**, proposée par **Jensen et Meckling (1976)**, constitue la pierre angulaire des modèles de gouvernance financière modernes. Elle repose sur l'idée que la séparation entre la propriété et le contrôle engendre un **conflit d'intérêts** entre le principal (l'actionnaire) et l'agent (le dirigeant), ce dernier pouvant agir selon ses propres préférences plutôt que dans l'intérêt des détenteurs du capital. Dans ce contexte, l'audit interne apparaît comme un **instrument disciplinaire** et un **mécanisme de gouvernance** destiné à réduire les coûts d'agence, c'est-à-dire les coûts résultant de la surveillance, de l'incitation et de la perte résiduelle liés à la délégation de pouvoir (Fama & Jensen, 1983).

L'audit interne, par sa mission d'assurance et de conseil, contribue à atténuer les **asymétries informationnelles** (Eisenhardt, 1989) en vérifiant la fiabilité des rapports financiers et la conformité des décisions managériales. Il favorise ainsi la transparence et la responsabilisation, permettant au conseil d'administration et aux actionnaires d'exercer un contrôle éclairé sur la gestion. Plusieurs études (Adams, 1994 ; Spira & Page, 2003) ont d'ailleurs souligné le rôle de l'audit interne comme **outil de gouvernance stratégique**, qui va au-delà du simple contrôle comptable pour intégrer la gestion proactive des risques et la performance globale de l'organisation.

b) La théorie institutionnelle : l'audit interne comme mécanisme de légitimation organisationnelle

La **théorie institutionnelle**, développée notamment par **DiMaggio et Powell (1983)** et **Meyer et Rowan (1977)**, propose une lecture socio-organisationnelle de la gouvernance et de l'audit interne. Selon cette approche, les structures et pratiques organisationnelles ne résultent pas uniquement d'une recherche d'efficacité économique, mais également d'une **quête de légitimité** face aux pressions institutionnelles (réglementaires, normatives et mimétiques).

Ainsi, l'audit interne peut être interprété comme un **dispositif de légitimation** permettant à l'organisation de démontrer sa conformité aux standards professionnels (IIA, COSO, IFRS) et aux attentes sociétales en matière de transparence et de bonne gouvernance (Suchman, 1995). Les organisations adoptent des structures d'audit conformes aux normes internationales non seulement pour améliorer leur performance, mais aussi pour renforcer leur crédibilité auprès des parties prenantes externes (régulateurs, investisseurs, agences de notation, etc.).

Cette perspective met en lumière la **dimension symbolique et institutionnelle** de l'audit interne : son existence et sa formalisation constituent des preuves de « bonne gouvernance » et d'adhésion aux pratiques légitimes, même lorsque son impact opérationnel demeure limité (Power, 1997). L'audit devient alors un **vecteur de conformité institutionnelle** et un instrument de légitimation organisationnelle dans des environnements fortement régulés tels que le secteur des assurances.

c) La théorie des parties prenantes : l'audit interne au service de la responsabilité élargie de l'entreprise

Avec la **théorie des parties prenantes**, introduite par **Freeman (1984)**, la conception de la gouvernance s'élargit au-delà de la seule relation entre actionnaires et dirigeants. L'entreprise est envisagée comme un système d'interactions entre un ensemble d'acteurs — salariés, clients, fournisseurs, régulateurs, société civile — dont les intérêts doivent être conciliés dans une logique de durabilité et de responsabilité sociale.

Dans ce cadre, l'audit interne se positionne comme un **instrument de gouvernance partenariale**, garantissant que les décisions financières et opérationnelles respectent les attentes de l'ensemble des parties prenantes. Il assure la **redevabilité élargie** (Gray, Owen &

Adams, 1996) en veillant à la qualité de l'information communiquée, à la transparence des processus et à la conformité éthique des pratiques.

De plus, les approches contemporaines de la gouvernance responsable (Donaldson & Preston, 1995 ; Clarkson, 1995) montrent que l'audit interne joue un rôle dans la consolidation de la **légitimité sociétale** et de la **confiance interorganisationnelle**, notamment dans les secteurs sensibles comme les assurances, où la solvabilité et la réputation sont au cœur de la performance durable.

d) Convergence des approches théoriques

Ces cadres paradigmatiques, bien que distincts, convergent vers une conception **intégrée et élargie** de l'audit interne. Celui-ci ne se limite plus à une fonction de vérification comptable, mais s'impose comme un **vecteur stratégique de gouvernance**, à la croisée du contrôle, de la performance et de la légitimité. En combinant les apports de la théorie de l'agence (efficacité et discipline), de la théorie institutionnelle (conformité et légitimité) et de la théorie des parties prenantes (responsabilité et transparence), l'audit interne se positionne comme un **mécanisme hybride** — à la fois économique, organisationnel et sociétal — garantissant la soutenabilité du système de gouvernance financière.

2.2. Études empiriques relatives à la gouvernance financière dans les entreprises d'assurance

Les recherches empiriques portant sur la gouvernance financière dans les entreprises d'assurance mettent en évidence des résultats convergents quant au rôle structurant de l'audit interne dans la création de valeur et la maîtrise des risques. Toutefois, la portée et la robustesse de ces effets varient selon les contextes institutionnels, la maturité des dispositifs de gouvernance et la nature des régulations prudentielles.

a) Comité d'audit, indépendance et qualité de l'information financière

De nombreuses études (Abbott, Parker & Peters, 2004 ; DeFond & Zhang, 2014) ont démontré que la présence d'un **comité d'audit indépendant** améliore la qualité de l'information financière, réduit la probabilité de manipulations comptables et renforce la crédibilité des états financiers. Dans le secteur des assurances, cette fonction est particulièrement déterminante, car la valorisation des provisions techniques et la reconnaissance des passifs exigent un haut degré de rigueur et d'objectivité.

Les travaux de **Carcello et Neal (2003)** et **Beasley et al. (2009)** soulignent que la compétence financière et l'indépendance du comité d'audit sont corrélées positivement à la fiabilité de la communication financière et à la réduction des risques de fraude. En Afrique subsaharienne, des études récentes (Kouadio, 2021 ; Bédiako, 2020) confirment que la formalisation du comité d'audit, exigée par le **Code CIMA** et les réglementations locales, constitue un levier de discipline et de transparence financière.

b) Maturité du dispositif d'audit interne, performance et solvabilité

Les recherches de **Arena et Azzone (2009)** et de **Sarens et De Beelde (2006)** montrent que la **maturité organisationnelle** du dispositif d'audit interne influence directement la performance financière et la gestion des risques. Une fonction d'audit dotée de ressources suffisantes, de compétences diversifiées et d'un accès direct au conseil d'administration tend à générer un effet positif sur la solvabilité et la rentabilité des compagnies d'assurance.

Dans la même lignée, **Gramling et al. (2004)** démontrent que la qualité de la relation entre l'audit interne et l'audit externe renforce la crédibilité du reporting financier et la confiance des investisseurs. Les résultats empiriques suggèrent que plus la fonction d'audit interne est intégrée dans le dispositif global de gouvernance, plus elle contribue à la performance durable de l'organisation.

c) Exigences réglementaires et discipline prudentielle

Les dispositifs réglementaires tels que **IFRS 17**, **Solvabilité II** et le **Code CIMA** imposent des normes strictes en matière de gouvernance et de reporting financier. Des études (Holt, 2020 ; Barth et Clinch, 2019) soulignent que ces cadres normatifs exercent un **effet disciplinant** en incitant les assureurs à améliorer la transparence, la traçabilité et la cohérence de leurs informations financières.

Toutefois, l'efficacité de ces réglementations dépend fortement du degré de mise en œuvre et de la maturité institutionnelle locale. Dans certains contextes africains, par exemple, la gouvernance reste parfois **formelle plutôt que substantielle**, traduisant une adoption mimétique plus qu'une internalisation des bonnes pratiques (Kamdem & Mouloungui, 2020).

2.3. Synthèse critique et identification des lacunes de la recherche existante

La littérature académique sur l'audit interne et la gouvernance financière dans les entreprises d'assurance révèle une **profonde hétérogénéité** des approches, des méthodologies et des résultats. Si les études confirment le rôle structurant de la gouvernance dans la performance et la transparence, plusieurs **limites** persistent.

D'une part, la majorité des travaux demeure centrée sur les **contextes anglo-saxons** ou européens, laissant subsister un déficit de connaissances empiriques dans les économies émergentes et les pays africains, où les régimes institutionnels diffèrent sensiblement (Nkundabanyanga et al., 2013). D'autre part, les analyses sont souvent **quantitatives et positivistes**, privilégiant la mesure de corrélations au détriment d'une compréhension qualitative et systémique des interactions entre audit interne, culture organisationnelle et dispositifs de gouvernance.

Enfin, peu de recherches adoptent une **approche intégrée** mobilisant simultanément les cadres normatifs internationaux (IIA, COSO, IFRS) et les théories de la gouvernance. Les dimensions **éthique, contextuelle et stratégique** de l'audit interne restent encore marginalement explorées, alors qu'elles s'avèrent décisives pour la compréhension de la gouvernance financière dans le secteur des assurances.

Ces constats appellent le développement de **modèles analytiques contextualisés**, articulant les apports théoriques classiques aux spécificités institutionnelles et prudentielles du secteur assurantiel, notamment dans les économies émergentes. C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche, en cherchant à proposer une lecture intégrée et contextualisée des interactions entre **audit interne, gouvernance financière et performance organisationnelle**.

CHAPITRE DEUXIÈME : FONDEMENTS ET ENJEUX DE LA GOUVERNANCE FINANCIÈRE DANS LES ENTREPRISES D'ASSURANCE

Dans un environnement économique caractérisé par la complexité financière, la volatilité des marchés et le renforcement des exigences prudentielles, la **gouvernance financière** s'impose comme un pilier stratégique de la stabilité et de la légitimité des entreprises d'assurance. Elle constitue un cadre d'arbitrage entre performance, conformité et responsabilité, visant à garantir la solvabilité, la transparence et la confiance des parties prenantes. En sciences de gestion, cette gouvernance s'analyse comme un système socio-technique intégré, articulant normes réglementaires, structures décisionnelles et dispositifs de contrôle, afin d'assurer la soutenabilité financière et la résilience organisationnelle (Tricker, 2015 ; Tirole, 2001).

Ce chapitre se propose d'examiner les **fondements conceptuels, institutionnels et organisationnels** de la gouvernance financière dans le secteur assurantiel. La **première section** analyse le cadre normatif et réglementaire qui structure cette gouvernance, en mobilisant les référentiels internationaux (IFRS 17, Solvabilité II) et régionaux (Code CIMA) qui encadrent la discipline prudentielle, la qualité de l'information financière et la protection des assurés. Elle s'intéresse également à l'architecture organisationnelle de la gouvernance, fondée sur l'interaction entre le conseil d'administration, le comité d'audit et la direction financière, acteurs clés de la surveillance et du pilotage stratégique.

La **seconde section** mettra en lumière le rôle et les impacts de l'**audit interne** en tant que mécanisme structurant de la gouvernance financière. Au-delà de sa mission de contrôle, l'audit interne se positionne comme un **vecteur de performance, de transparence et de prévention des risques**, contribuant à la création de valeur et au renforcement de la légitimité institutionnelle. Il permet d'assurer la cohérence entre les pratiques de gestion et les exigences normatives, tout en consolidant la confiance des régulateurs, des investisseurs et des assurés.

En définitive, ce chapitre ambitionne de démontrer que la gouvernance financière des entreprises d'assurance, loin de se réduire à une logique de conformité, relève d'un **processus stratégique et systémique** : un dispositif de pilotage global où l'audit interne joue un rôle de médiation entre **discipline réglementaire, efficacité managériale et création durable de valeur**.

I. CADRE CONCEPTUEL ET RÉGLEMENTAIRE

La gouvernance financière des entreprises d'assurance s'inscrit au croisement de la régulation prudentielle, de la normalisation comptable internationale et des impératifs de performance organisationnelle. Dans un environnement marqué par la complexité des marchés financiers et la montée des exigences de transparence, elle repose sur un ensemble articulé de **référentiels normatifs** et de **structures décisionnelles** visant à assurer la solvabilité, la fiabilité de l'information et la protection des parties prenantes. D'un point de vue managérial, ces dispositifs traduisent la volonté des régulateurs et des acteurs du marché de consolider la discipline financière et la légitimité institutionnelle du secteur assurantiel, tout en favorisant une gouvernance intégrée et responsable (Tricker, 2015 ; Tirole, 2001).

La présente section a pour objectif de préciser les **fondements conceptuels et institutionnels** qui structurent le système de gouvernance financière des compagnies d'assurance. La **première sous-section** s'attache à analyser les **normes et dispositifs réglementaires** – notamment IFRS 17, Solvabilité II et le Code CIMA – qui définissent les exigences de transparence, de solvabilité et de reporting, en inscrivant les entreprises dans une logique de conformité et de reddition de comptes. La **seconde sous-section**, quant à elle, met en exergue le rôle des **organes de gouvernance financière** – conseil d'administration, comité d'audit et direction financière – dont la complémentarité garantit la cohérence entre stratégie, contrôle et responsabilité managériale.

Ainsi, l'analyse du cadre conceptuel et réglementaire permet de comprendre comment la gouvernance financière, loin de se réduire à une contrainte normative, constitue un **levier de création de valeur, de discipline organisationnelle et de confiance institutionnelle**, fondant la durabilité et la légitimité des entreprises d'assurance dans un contexte globalisé et fortement régulé.

1.1. Les normes et dispositifs réglementaires encadrant la gouvernance financière des assurances

La gouvernance financière des entreprises d'assurance est encadrée par un ensemble de **normes internationales et régulations nationales**, dont l'objectif principal est de garantir la **transparence, la solvabilité et la protection des parties prenantes**. Parmi les référentiels les plus influents, **IFRS 17** constitue une norme comptable internationale qui transforme la reconnaissance des contrats d'assurance, en imposant des exigences accrues de **transparence, comparabilité et fiabilité des états financiers** (KPMG, 2020). L'adoption de cette norme

impose aux assureurs d'intégrer des méthodes d'évaluation précises pour les passifs d'assurance, renforçant ainsi la qualité de l'information financière.

Au plan régional, le **Code CIMA** (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance) établit un cadre réglementaire homogène pour les pays membres, précisant les obligations de **solvabilité, de reporting et de gouvernance**. Les directives prudentielles, inspirées notamment de **Solvabilité II**, visent à garantir la gestion prudente des risques techniques, financiers et opérationnels, tout en favorisant l'alignement entre la stratégie de l'entreprise et les exigences de régulateurs (Cummins & Weiss, 2014).

Ces dispositifs normatifs s'inscrivent dans une logique de **discipline institutionnelle** (DiMaggio & Powell, 1983), incitant les entreprises à adopter des pratiques de gouvernance conformes aux standards internationaux. Ils constituent également des instruments d'**accountability** qui renforcent la confiance des investisseurs, assurés et autres parties prenantes dans la solidité financière et la pérennité des compagnies d'assurance.

1.2. Les organes de gouvernance financière : conseil d'administration, comité d'audit, direction financière

La gouvernance financière repose sur une architecture **organisationnelle structurée**, articulée autour de trois organes principaux :

- **Le conseil d'administration** joue un rôle stratégique et décisionnel, définissant les orientations générales, supervisant la stratégie financière et assurant le contrôle des risques. La littérature souligne que la compétence, l'indépendance et la diversité des membres du conseil influencent significativement la qualité de la gouvernance (Adams & Ferreira, 2007).
- **Le comité d'audit**, organe spécialisé au sein du conseil, est chargé de la supervision de l'information financière, de la gestion des risques et de la relation avec l'audit externe. L'efficacité de ce comité repose sur son **indépendance, sa compétence technique et son accès direct à la direction générale et au conseil d'administration** (Carcello & Neal, 2003). Dans le secteur de l'assurance, ce comité est essentiel pour valider la fiabilité des états financiers, contrôler les provisions techniques et assurer la conformité avec les normes comptables et prudentielles.

- **La direction financière**, pilier opérationnel de la gouvernance, est responsable de la préparation de l'information financière, de la gestion des ressources financières et de l'implémentation des contrôles internes. Elle constitue un **point d'articulation entre stratégie et contrôle**, en veillant à la cohérence entre les décisions managériales et les exigences réglementaires (Frigo & Anderson, 2011).

Ainsi, la combinaison de ces organes constitue un **système de gouvernance intégrée**, visant à aligner la performance économique avec la conformité réglementaire et la protection des parties prenantes.

II. RÔLE ET IMPACTS DE L'AUDIT INTERNE DANS LA GOUVERNANCE FINANCIÈRE

Au cœur des dispositifs contemporains de gouvernance, l'**audit interne** s'impose comme un **vecteur stratégique de performance, de transparence et de maîtrise des risques**, jouant un rôle déterminant dans la consolidation de la gouvernance financière des entreprises d'assurance. Dans un environnement caractérisé par une complexité accrue des opérations, une exigence de conformité renforcée et une surveillance réglementaire constante, l'audit interne dépasse largement sa fonction traditionnelle de contrôle pour s'affirmer comme un **outil de pilotage et de création de valeur organisationnelle** (Arena, Arnaboldi & Azzone, 2010 ; Gramling et al., 2004).

Cette section a pour objet d'analyser la **contribution multidimensionnelle** de la fonction d'audit interne au sein du système de gouvernance financière. La **première sous-section** met en évidence le rôle de l'audit interne en tant qu'**instrument de performance et de transparence**, en montrant comment il participe à l'amélioration de la qualité de l'information financière, à la rationalisation des processus décisionnels et à la promotion d'une culture de responsabilité managériale. La **seconde sous-section** explore la dimension **préventive et sécuritaire** de l'audit interne, conçu comme un mécanisme de détection et de mitigation des risques financiers et opérationnels, garantissant la continuité et la conformité des activités assurantielles (Spira & Page, 2003 ; Moeller, 2016).

En définitive, l'audit interne apparaît comme un **pivot de la gouvernance intégrée**, articulant contrôle, performance et légitimité institutionnelle. En renforçant la fiabilité de l'information, la discipline prudentielle et la confiance des parties prenantes, il contribue à la **résilience et à**

la soutenabilité du modèle financier des entreprises d'assurance, consolidant ainsi leur position dans un environnement hautement régulé et compétitif.

2.1. L'audit interne comme instrument de performance et de transparence

L'audit interne constitue un **levier stratégique de la gouvernance financière**, renforçant à la fois la performance organisationnelle et la transparence des informations financières. Selon **Arena, Arnaboldi et Azzone (2010)**, la fonction d'audit interne dépasse la simple vérification comptable pour devenir un **outil de pilotage de la performance**, permettant d'identifier les inefficacités, d'optimiser les processus et de soutenir la prise de décision stratégique.

Dans les entreprises d'assurance, l'audit interne contribue à :

- **Améliorer la qualité de l'information financière**, en garantissant l'exactitude, la fiabilité et la comparabilité des états financiers.
- **Favoriser la transparence organisationnelle**, en assurant que les décisions financières et opérationnelles soient documentées et justifiables auprès du conseil d'administration et des régulateurs.
- **Renforcer la performance globale**, en intégrant l'évaluation des risques dans le processus de contrôle et en proposant des recommandations pour l'optimisation des ressources et la maîtrise des coûts (Gramling et al., 2004).

La littérature souligne que la valeur ajoutée de l'audit interne est particulièrement prononcée dans des environnements régulés et complexes, tels que le secteur de l'assurance, où la performance financière est étroitement corrélée à la **gestion rigoureuse des risques et à la qualité de la gouvernance**.

2.2. L'audit interne comme mécanisme de prévention des risques financiers et opérationnels

Au-delà de son rôle de contrôle, l'audit interne fonctionne comme un **mécanisme préventif** dans la gouvernance financière. Il permet de détecter précocement les anomalies, les fraudes potentielles et les vulnérabilités organisationnelles, réduisant ainsi les risques financiers et opérationnels (Spira & Page, 2003).

Dans le contexte des assurances :

- L'audit interne veille à la **cohérence des provisions techniques**, à la conformité des pratiques de souscription et à la fiabilité des modèles actuariels.
- Il contribue à la **gestion des risques financiers**, en contrôlant les investissements, la liquidité et les expositions aux marchés financiers.
- Il soutient la **continuité opérationnelle**, en identifiant les défaillances potentielles dans les processus internes et en recommandant des plans correctifs (Moeller, 2016).

Ainsi, la fonction d'audit interne se situe au cœur du **système intégré de gouvernance**, garantissant que les entreprises d'assurance opèrent de manière **solide, conforme et responsable**, tout en renforçant la confiance des parties prenantes.

Tout compte fait, ce chapitre met en évidence que la gouvernance financière dans les entreprises d'assurance repose sur un **ensemble cohérent de normes, d'organes et de dispositifs de contrôle**, dont l'audit interne constitue un pivot stratégique. Ce dernier, en assurant **performance, transparence et prévention des risques**, consolide la confiance des régulateurs et des parties prenantes et participe activement à la durabilité et à la résilience des institutions financières. La combinaison des normes (IFRS 17, CIMA, directives prudentielles) et des organes de gouvernance permet ainsi de structurer un **écosystème de contrôle robuste**, indispensable à la gestion efficace et responsable du risque assurantiel.

SECONDE PARTIE : APPROCHE PRATIQUE OU ANALYTIQUE

La présente seconde partie s'inscrit dans une perspective **empirico-analytique**, visant à traduire les fondements théoriques exposés précédemment en une compréhension concrète et opérationnelle des mécanismes de gouvernance financière et d'audit interne au sein d'une structure organisationnelle spécifique. Contrairement à l'approche conceptuelle développée dans la première partie, cette section privilégie une démarche **investigative**, articulée autour de l'étude de la société **AGC S.A.**, afin d'illustrer et de confronter les modèles théoriques aux pratiques effectives.

Cette orientation répond à une exigence méthodologique majeure des sciences de gestion : la **validation empirique des cadres conceptuels** à travers l'observation directe et l'analyse des processus organisationnels, permettant d'évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne, l'opérationnalisation de la gouvernance financière et la pertinence de l'audit interne en tant que levier stratégique. L'étude se propose ainsi de combiner des outils qualitatifs et quantitatifs, afin de rendre compte à la fois de la **dimension humaine et procédurale** des pratiques de gouvernance et de la **rigueur des résultats financiers et opérationnels**.

La structure de cette partie se décline en deux chapitres complémentaires : le premier s'attache à la **présentation détaillée de la structure AGC S.A.**, en abordant son historique, sa mission, ses valeurs, ainsi que son organisation structurelle et ses processus financiers, tout en précisant le cadre méthodologique retenu pour l'étude. Le second chapitre est consacré à la **présentation et à l'analyse des résultats**, à la vérification des hypothèses formulées et à la formulation de recommandations pratiques visant le renforcement de la gouvernance financière et du rôle stratégique de l'audit interne au sein de l'entreprise.

L'adoption de cette démarche analytique se justifie par la nécessité d'**articuler théorie et pratique**, et de proposer des solutions opérationnelles adaptées au contexte organisationnel spécifique d'AGC S.A. Elle permet également d'identifier les **forces, les faiblesses et les opportunités d'amélioration** dans la mise en œuvre de la gouvernance financière, en tenant compte des exigences réglementaires et des standards professionnels internationaux. En définitive, cette partie prolonge de manière cohérente et empirique les fondements théoriques initiaux afin de dégager des recommandations éclairées et opérationnelles au service de la performance organisationnelle et de la maîtrise des risques.

CHAPITRE PREMIER : PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE AGC S.A

L'analyse de la gouvernance financière et du rôle stratégique de l'audit interne ne saurait être menée sans une compréhension préalable du **contexte organisationnel et institutionnel** dans lequel ces mécanismes s'inscrivent. Ce premier chapitre, à portée descriptive et analytique, se consacre ainsi à la **présentation de la structure AGC S.A (Assurances Générales du Congo, Société Anonyme)**, en tant qu'acteur représentatif du secteur assurantiel congolais et maillon essentiel du dispositif de régulation CIMA. Il vise à éclairer la dynamique interne de l'organisation, ses fondements historiques, son architecture institutionnelle et ses pratiques de gestion financière, afin de situer empiriquement les enjeux de gouvernance étudiés dans les chapitres ultérieurs.

Dans une perspective issue des sciences de gestion, la connaissance fine de l'organisation constitue une étape méthodologique déterminante : elle permet de **contextualiser les dispositifs de contrôle, de performance et de conformité**, tout en identifiant les leviers managériaux mobilisés pour atteindre les objectifs de transparence, d'efficacité et de durabilité. En ce sens, l'étude de la structure AGC S.A s'inscrit dans une logique d'**analyse systémique** où la stratégie, la structure et les processus de contrôle forment un ensemble cohérent orienté vers la maîtrise des risques et la création de valeur organisationnelle (Chandler, 1962 ; Anthony & Govindarajan, 2007).

La **première section** de ce chapitre s'attache à décrire l'**organisation et le fonctionnement** de la société, en mettant en évidence son évolution historique, sa mission institutionnelle et les valeurs managériales qui fondent sa légitimité. Elle analyse également la structure organisationnelle et les dispositifs de gestion financière et de contrôle interne, considérés comme des instruments de gouvernance et de performance. La **seconde section**, d'orientation plus méthodologique, présente le **dispositif de recherche appliqué à AGC S.A**, en détaillant la population étudiée, les outils de collecte et les méthodes d'analyse des données mobilisées dans le cadre de l'investigation empirique.

Ainsi conçu, ce premier chapitre constitue un **socle contextuel et méthodologique** indispensable à la compréhension du cadre d'analyse. Il permet non seulement d'appréhender la spécificité du modèle de gouvernance d'AGC S.A, mais aussi de fonder empiriquement

l'étude des interactions entre **audit interne, contrôle, performance et gouvernance financière**, qui seront développées dans les parties suivantes.

I. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

La compréhension des mécanismes de gouvernance et des dynamiques internes d'une entreprise d'assurance requiert, en amont, une analyse approfondie de son **organisation structurelle** et de son **mode de fonctionnement opérationnel**. En effet, dans une perspective issue des sciences de gestion, l'organisation constitue le **socle institutionnel** sur lequel reposent la performance, la conformité et la création de valeur. La **structure formelle**, les **processus décisionnels** et les **dispositifs de contrôle** traduisent les choix stratégiques de l'entreprise en matière d'efficacité, de coordination et de maîtrise des risques (Mintzberg, 1979 ; Anthony & Govindarajan, 2007).

Dans cette optique, la présente section vise à examiner les **fondements organisationnels et fonctionnels** de la société **AGC S.A (Assurances Générales du Congo, Société Anonyme)**, acteur majeur du secteur assurantiel congolais. Elle met en évidence la manière dont l'entreprise, à travers son **évolution historique**, sa **mission institutionnelle** et son **système de valeurs**, a su articuler ses ambitions stratégiques avec les exigences réglementaires du marché régional encadré par la **CIMA**. Cette section explore également la **structure organisationnelle** de la société, caractérisée par une architecture hiérarchisée et une répartition fonctionnelle claire, gages de performance et de gouvernance efficace.

Par ailleurs, l'analyse du **processus de gestion financière** et des **dispositifs de contrôle interne** d'AGC S.A permet de mettre en lumière les mécanismes à travers lesquels l'entreprise assure la **fiabilité de l'information financière**, la **maîtrise des risques** et la **conformité réglementaire**. Ces dispositifs, soutenus par un service d'audit interne structuré selon les standards internationaux, illustrent la volonté de l'organisation de concilier rigueur, transparence et performance dans la conduite de ses opérations.

Ainsi, cette section pose les jalons analytiques nécessaires à la compréhension du modèle de gouvernance d'AGC S.A, en montrant comment la structuration organisationnelle, le pilotage financier et le contrôle interne s'articulent dans une logique de **cohérence stratégique** et de **création de valeur durable**.

1.1. Historique, mission et valeurs de AGC S.A

L'analyse de l'historique, de la mission et des valeurs d'AGC S.A permet de saisir son **identité stratégique** et sa **logique institutionnelle**, fondements de sa **gouvernance et de sa cohérence organisationnelle**. Dans un contexte de mutation du secteur financier congolais et de régulation régionale unifiée (CIMA), l'entreprise illustre un modèle d'**adaptation stratégique**, articulé autour de la **résilience, de la transparence et de la performance durable**. Son parcours historique témoigne d'une **croissance planifiée**, marquée par la diversification de l'offre, le renforcement du réseau, la structuration du contrôle interne et l'intégration du numérique, traduisant une gouvernance alignée sur les standards internationaux et orientée vers la **création de valeur pour les parties prenantes**. Cette section met ainsi en lumière comment ses origines et ses principes fondateurs structurent une organisation performante, éthique et socialement responsable.

1.1.1. Présentation historique

La société **AGC S.A (Assurances Générales du Congo, Société Anonyme)** a été constituée dans un contexte de mutation économique et de structuration progressive du secteur financier en République du Congo. La création de l'entreprise répondait à une double exigence : fournir une couverture efficace face à l'expansion et à la complexification des risques économiques, et aligner les pratiques locales sur les standards internationaux, notamment ceux prescrits par le **Code CIMA**, en vigueur depuis 1995.

Depuis sa fondation, AGC S.A s'est engagée dans un processus continu de développement institutionnel et opérationnel, articulé autour de plusieurs axes stratégiques :

1. **Diversification de l'offre** : L'entreprise a élargi progressivement sa gamme de produits, intégrant l'assurance vie, santé, dommages, ainsi que la réassurance, afin de répondre de manière adaptée aux besoins évolutifs du marché.
2. **Renforcement du maillage territorial** : La création et la densification d'un réseau régional d'agences ont permis d'améliorer l'accessibilité des services aux assurés et d'augmenter la pénétration du marché.
3. **Mise en place de l'audit interne et du contrôle de conformité** : Dans une logique de bonne gouvernance, AGC S.A a structuré un service d'audit interne aligné sur les

référentiels internationaux et régionaux, garantissant la fiabilité et la transparence des opérations.

4. **Transformation numérique** : L'entreprise a investi dans la digitalisation des services, la dématérialisation des polices et l'automatisation des procédures de traitement des sinistres, afin de renforcer la performance opérationnelle et la qualité de service.

Ces initiatives témoignent de la volonté de construire une organisation **résiliente, performante et conforme** aux attentes des régulateurs, des clients et des investisseurs, consolidant ainsi sa position sur le marché national et régional.

1.1.2. Structure organisationnelle

La structure organisationnelle de AGC S.A repose sur une **architecture hiérarchisée**, conforme aux bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise et aux recommandations de la CIMA.

- **Statut juridique** : Société anonyme de droit congolais, AGC S.A est supervisée par le **Ministère des Finances** et la **Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA)**. Son capital est détenu par un ensemble d'actionnaires institutionnels et privés.
- **Organes de gouvernance** :
 - **Assemblée générale des actionnaires** : organe souverain, elle valide les orientations stratégiques et les comptes sociaux.
 - **Conseil d'administration** : garant de la stratégie globale, contrôle la gestion et nomme la direction générale.
 - **Comité d'audit et des risques** : supervise l'audit interne, la maîtrise des risques et la fiabilité des informations financières.
 - **Direction générale** : responsable du pilotage opérationnel et de l'exécution des décisions stratégiques.
- **Départements fonctionnels** :
 - Production et Réseau
 - Technique (assurances vie, santé, dommages)

- Financier et Comptable
- Juridique et Contentieux
- Audit Interne et Contrôle Interne
- Ressources Humaines et Logistique
- Communication et Marketing

Cette structure permet une **spécialisation des tâches, une répartition claire des responsabilités** et une coordination efficace, conditions indispensables à la performance organisationnelle et à la mise en œuvre rigoureuse de la gouvernance financière.

1.2. Processus de gestion financière et dispositifs de contrôle interne

Le dispositif de gestion financière et de contrôle interne d'AGC S.A est conçu pour assurer la **fiabilité des informations financières, la maîtrise des risques et la conformité réglementaire**. Il repose sur un ensemble de procédures normalisées et de contrôles hiérarchisés, intégrant l'évaluation des risques, la validation des opérations et le suivi continu des indicateurs financiers et opérationnels.

Le service d'**audit interne**, en particulier, joue un rôle central dans ce dispositif, en garantissant l'efficacité des contrôles et en proposant des recommandations adaptées pour renforcer la performance et la sécurité des processus financiers.

II. CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE

Le cadre méthodologique constitue l'ossature scientifique de toute recherche en sciences de gestion, en ce qu'il garantit la robustesse épistémologique de la démarche, la validité des conclusions et la fiabilité des inférences tirées des données. Dans le cadre de l'analyse du dispositif de gouvernance financière et du système de contrôle interne d'AGC S.A, il s'est avéré indispensable de structurer la démarche autour d'un dispositif méthodologique articulant précision conceptuelle, rigueur procédurale et complémentarité des techniques de collecte. Ce choix s'inscrit pleinement dans les recommandations méthodologiques de Miles, Huberman & Saldaña (2014), qui préconisent l'intégration de données multiples afin d'assurer une triangulation robuste et de minimiser les risques de biais interprétatifs.

L'étude adopte ainsi une approche mixte (méthodes qualitatives et quantitatives) permettant de saisir à la fois la complexité des pratiques organisationnelles, les représentations des acteurs, et les dynamiques structurelles qui sous-tendent l'efficacité de l'audit interne et de la gouvernance financière. De plus, l'explicitation des limites, biais potentiels et contraintes d'accès à certaines informations sensibles assure une posture analytique prudente, renforçant la validité externe des conclusions.

Dans cette perspective, le présent cadre méthodologique explicite successivement :

- (1) la définition de la population cible et les modalités d'échantillonnage ;
- (2) les techniques de collecte et d'analyse mobilisées ;
- (3) les limites et contraintes inhérentes au processus de recherche.

2.1. Présentation de la population cible et de l'échantillonnage

La détermination de la population cible a été guidée par un principe fondamental des recherches portant sur la gouvernance financière : s'assurer de la représentativité des acteurs investis de responsabilités stratégiques, opérationnelles et de contrôle. La population de référence couvre ainsi les instances décisionnelles, les entités opérationnelles et le service d'audit interne, de manière à appréhender l'ensemble de la chaîne de gouvernance et de maîtrise des risques.

Composition de la population cible

La population étudiée comprend quatre catégories d'acteurs clés :

1. Les membres du Conseil d'administration et du Comité d'audit

Leur implication dans la supervision stratégique et la validation des dispositifs de contrôle interne justifie leur inclusion dans l'étude. Leurs perceptions constituent un indicateur déterminant du niveau de maturité de la gouvernance.

2. La Direction générale et les responsables de départements fonctionnels

Ils assurent la mise en œuvre des orientations stratégiques et pilotent les activités financières et administratives. Leur rôle pivot rend leur contribution indispensable pour comprendre la cohérence entre prescriptions et pratiques effectives.

3. Les auditeurs internes (juniors et seniors)

Ils constituent le cœur du dispositif d'audit interne et apportent une expertise technique irremplaçable quant aux mécanismes d'évaluation des risques, de conformité et de diagnostic opérationnel.

4. Le personnel de support administratif et financier

Acteurs opérationnels du contrôle interne quotidien, ils permettent d'apprécier l'effectivité des procédures et la diffusion de la culture de contrôle.

Choix de l'échantillonnage

L'étude privilégie un **échantillonnage raisonné** (ou non probabiliste), méthode couramment mobilisée dans les recherches qualitatives exploratoires. Ce choix répond à deux impératifs :

- **Représentativité fonctionnelle** : intégrer les acteurs dont l'expertise ou la position organisationnelle influence directement la gouvernance et le contrôle interne.
- **Richesse informationnelle** : capter une diversité de points de vue permettant de trianguler les perceptions et d'identifier les convergences ou tensions entre les différentes strates de la hiérarchie.

L'échantillon final, composé de dix répondants, présente une structure équilibrée et conforme aux standards méthodologiques des études de cas institutionnels (Yin, 2018).

2.2. Méthodes de collecte et d'analyse des données

Dans une logique de triangulation méthodologique, l'étude mobilise trois techniques principales de collecte, permettant de combiner profondeur qualitative et objectivation quantitative.

a. Entretien semi-directifs

Des entretiens semi-directifs ont été conduits auprès :

- des responsables du Comité d'audit ;
- des membres de la Direction générale ;
- des responsables de départements financiers et opérationnels.

Ces échanges ont permis de :

- comprendre les représentations de l'efficacité de l'audit interne ;
- identifier les pratiques réelles de gouvernance ;
- recueillir des exemples concrets d'anomalies, de dysfonctionnements et de bonnes pratiques.

La grille d'entretien a été élaborée conformément aux recommandations de Kvale (2009), articulée autour de thèmes tels que la maîtrise des risques, la qualité des informations financières, l'indépendance de l'audit interne et le suivi des recommandations.

b. Questionnaires structurés

Les questionnaires ont été adressés aux auditeurs internes et aux collaborateurs impliqués dans le contrôle financier. Ils ont permis de :

- quantifier les perceptions relatives à l'efficacité du dispositif d'audit ;
- mesurer le niveau d'application des procédures ;
- évaluer les axes d'amélioration jugés prioritaires.

Les réponses ont été analysées au moyen de statistiques descriptives (fréquences, pourcentages, moyennes), permettant de dresser une cartographie claire des représentations collectives.

c. Analyse documentaire

L'analyse documentaire a porté sur :

- les rapports d'audit interne (annuels, semestriels et spéciaux) ;
- les rapports financiers ;
- les plans annuels de contrôle ;
- la cartographie des risques ;
- les manuels de procédures et référentiels internes.

Cette analyse a permis d'apprécier l'alignement du dispositif sur les normes internationales (COSO 2017, IIA 2017) et de vérifier la cohérence entre les prescriptions formelles et les pratiques effectives.

2.3. Limites et contraintes de la recherche

Conformément aux exigences d'honnêteté scientifique, plusieurs limites méthodologiques doivent être explicitement reconnues.

a. Accès restreint à certaines informations sensibles

Certaines données critiques, notamment liées :

- aux stratégies de réassurance ;
- aux provisions techniques ;
- aux analyses de solvabilité,

n'ont pu être intégralement consultées en raison de leur caractère confidentiel. Cette contrainte peut limiter la profondeur de l'évaluation des risques financiers.

b. Biais perceptuels des répondants

Les données issues des questionnaires et entretiens peuvent être affectées par :

- des biais de désirabilité sociale ;
- des perceptions subjectives ;
- l'influence de la position hiérarchique.

Ces biais ont été atténués mais non éliminés, conformément aux limites classiques des méthodes qualitatives.

c. Contraintes temporelles

La durée de l'étude n'a pas permis un suivi longitudinal exhaustif du cycle de mise en œuvre des recommandations d'audit, ce qui limite la capacité à mesurer l'impact à long terme sur la performance organisationnelle.

En définitive, le cadre méthodologique adopté repose sur une combinaison équilibrée de méthodes qualitatives et quantitatives, permettant une compréhension fine et contextualisée des mécanismes de gouvernance et de contrôle interne d'AGC S.A. Malgré certaines limitations inhérentes à la nature même de l'objet étudié, la rigueur du protocole, la triangulation systématique des sources et l'attention portée à l'interprétation prudente des données assurent une fiabilité analytique solide. Ce socle méthodologique constitue ainsi un fondement robuste

pour l'analyse approfondie des pratiques organisationnelles et la formulation de recommandations visant à renforcer la maturité globale de la gouvernance financière.

CHAPITRE DEUXIÈME : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS, VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES ET PROPOSITIONS

Le présent chapitre constitue le noyau empirico-analytique de ce travail de recherche. Il articule, selon une démarche logique et méthodologiquement rigoureuse, l'exposé des résultats obtenus, leur interprétation scientifique, la mise à l'épreuve des hypothèses préalablement formulées et, enfin, la proposition de mesures susceptibles de renforcer la gouvernance financière au sein d'AGC S.A. S'inscrivant dans la continuité directe du cadre conceptuel et méthodologique, ce chapitre opère le passage essentiel entre la phase de collecte des données empiriques et la production de conclusions scientifiquement fondées.

Dans un premier temps, **la Section 1** procède à la **présentation et à l'analyse détaillée des résultats** issus de l'enquête mixte mobilisant analyse documentaire, questionnaires et entretiens semi-directifs. Cette section restitue de manière systématique les perceptions, pratiques et dynamiques organisationnelles observées au sein d'AGC S.A. Elle examine successivement :

- les données issues des répondants et leur profil institutionnel ;
- les pratiques opérationnelles, leur degré de conformité et les écarts identifiés lors des missions d'audit ;
- la culture de gouvernance perceptible au sein des unités ;
- et, enfin, l'interprétation de ces résultats au regard des référentiels normatifs et des apports de la littérature, notamment en matière de conformité, d'efficacité du contrôle interne, de positionnement stratégique de l'audit interne, de professionnalisation des équipes et d'impact global sur la gouvernance financière.

Dans un second temps, **la Section 2** est consacrée à la **vérification des hypothèses de recherche**. Fidèle à l'approche hypothético-déductive (Thiétart, 2014), cette section confronte les postulats théoriques aux enseignements empiriques recueillis et évalue le degré de confirmation ou d'infirmité de chaque hypothèse. Elle met en évidence les contributions effectives de l'audit interne à la gouvernance financière ; transparence, fiabilité de l'information, maîtrise des risques ; tout en soulignant les limites persistantes liées au suivi des recommandations, à l'indépendance opérationnelle ou à l'intégration stratégique.

Sur cette base, la section propose également un **ensemble de recommandations structurées** visant à lever les contraintes identifiées : renforcement du suivi managérial, harmonisation des procédures, professionnalisation accrue des acteurs de l’audit, amélioration de la participation stratégique et modernisation progressive des outils d’audit. Elle ouvre enfin sur **des perspectives d’évolution** susceptibles de repositionner durablement l’audit interne comme un véritable levier stratégique de gouvernance.

Ainsi conçu, ce chapitre établit le lien méthodologique et analytique indispensable entre l’observation empirique, l’analyse scientifique et l’action organisationnelle. Il prépare de manière cohérente la conclusion générale en mettant en lumière les dynamiques internes d’AGC S.A, les forces et fragilités de son dispositif d’audit interne, ainsi que les leviers concrets d’amélioration susceptibles d’en optimiser durablement la performance.

I. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Conformément au protocole méthodologique adopté ; mobilisant une approche mixte articulant exploitation documentaire, administration de questionnaires structurés et réalisation d’entretiens semi-directifs ; la présente section expose de manière exhaustive et scientifiquement étayée les résultats empiriques recueillis au sein d’AGC S.A au titre de l’exercice 2024. La démarche s’inscrit dans les exigences de validité, de fiabilité et de triangulation méthodologique préconisées par Miles, Huberman & Saldaña (2014), et répond aux standards de diligence professionnelle définis par les instances de référence de l’audit interne (IIA, IFACI).

L’objectif poursuivi est double :

- (1) offrir une description fine et contextualisée des pratiques effectives de gouvernance financière, de contrôle interne et d’audit interne ;
- (2) procéder à une interprétation analytique de ces résultats, éclairée par les cadres conceptuels dominants en sciences de gestion, afin d’identifier les écarts, les convergences, les facteurs de performance ainsi que les zones de vulnérabilité organisationnelle.

Cette section constitue dès lors un espace charnière entre la collecte empirique et la vérification formelle des hypothèses de recherche, opérant la médiation nécessaire pour assurer la cohérence épistémologique et analytique du dispositif avant l’élaboration de propositions et recommandations stratégiques.

1.1. Résultats issus des entretiens et des questionnaires

Le corpus empirique analysé s'appuie sur les contributions de dix répondants occupant des positions clés dans l'architecture organisationnelle — directions fonctionnelles (40 %), auditeurs internes (20 %), responsables techniques (30 %) et direction générale (10 %). Cette composition offre une représentativité satisfaisante des parties prenantes engagées dans la chaîne de contrôle, de gestion des risques et de gouvernance. La forte proportion d'acteurs expérimentés (50 % ayant entre 2 et 5 ans d'ancienneté, et 30 % plus de 10 ans) renforce la fiabilité interne des données, conformément aux observations d'Arena & Azzone (2009) sur le lien entre expérience professionnelle et qualité du jugement managérial.

1.1.1. Pratiques opérationnelles et conformité aux procédures

Les missions d'audit menées entre juillet et septembre 2025 dévoilent un paysage opérationnel composite, marqué par une conformité formelle globalement satisfaisante mais entachée d'inégalités dans l'application des procédures :

- **Audits sur les intermédiaires :** Les rapprochements « émissions / reversements » ainsi que la gestion des attestations présentent un degré de conformité partiel. De manière convergente, 20 % des répondants estiment les procédures « bien définies mais inégalement appliquées », tandis que 30 % les jugent « perfectibles ».
- **Revue des dossiers sinistres :** Des lacunes documentaires mineures sont observées, susceptibles de fragiliser la qualité de l'information consolidée. Ce constat trouve un écho dans la perception des répondants, dont 70 % qualifient l'information financière de « satisfaisante », mais jamais de « très satisfaisante ».
- **Audits des fonctions support (Administration, Logistique, Ressources Humaines) :** Une conformité globalement maîtrisée est relevée, quoique certains outils, tels que les fiches de poste ou les manuels opérationnels, requièrent une mise à jour afin d'améliorer la traçabilité et la standardisation des processus.

Ces constats témoignent d'un dispositif procédural formellement solide mais dont l'efficacité demeure entravée par une mise en œuvre hétérogène, reflétant une maturité organisationnelle intermédiaire.

1.1.2. Culture de gouvernance et perception des mécanismes existants

Les perceptions recueillies traduisent une culture de gouvernance encore en transition :

- 30 % mettent en exergue une culture organisationnelle fondée sur la transparence et la redevabilité ;
- 30 % qualifient le dispositif de gouvernance de perfectible ;
- 20 % soulignent l'inégale application des procédures ;
- 20 % décrivent un modèle de gouvernance avant tout réactif.

L'hétérogénéité des perceptions révèle la persistance d'un formalisme institutionnel (Charreaux, 1997), souvent déconnecté de pratiques concrètes systématisées. L'accent placé par 80 % des répondants sur la maîtrise des risques confirme une évolution vers un modèle de gouvernance piloté par le risque ("risk-based governance"), à l'instar des propositions de Kaplan & Mikes (2012).

1.2. Analyse et interprétation des données au regard des hypothèses et de la littérature

L'analyse croisée des résultats empiriques et des référentiels théoriques permet de dégager trois champs structurants : la conformité normative, l'efficacité du contrôle interne et le positionnement stratégique de l'audit interne. Ces champs sont mis en perspective à la lumière des normes COSO (2017), des standards IIA (2017) et des contributions académiques majeures en matière de gouvernance et d'audit interne.¹

¹ Les normes COSO (2017) et IIA (2017) apportent un cadre rigoureux pour structurer la gouvernance, la maîtrise des risques et la pratique professionnelle de l'audit interne. Les travaux académiques prolongent ces référentiels en en révélant les enjeux, les limites et les conditions d'efficacité :

- **Power (1997)** met en garde contre la dérive formaliste ;
- **Simons (1995)** montre le rôle stratégique du contrôle ;
- **Sarens & De Beelde (2006)** et **Arena & Azzone (2009)** identifient les déterminants organisationnels — indépendance, ressources, dialogue — de l'efficacité réelle ;
- **Kaplan & Mikes (2012)** replacent le risque au centre de l'analyse.

Ces apports combinés forment le socle théorique le plus mobilisé dans les recherches contemporaines sur la gouvernance financière et l'audit interne.

1.2.1. Conformité normative et application des procédures

Si l'alignement documentaire sur les normes (COSO, IIA, CIMA) est unanimement reconnu (100 % des répondants), l'application opérationnelle demeure inégale :

- 50 % estiment le système de contrôle interne fiable et pleinement opérationnel ;
- 50 % ne lui attribuent qu'une efficacité partielle.

Cette dissociation entre conformité formelle et performance réelle illustre le phénomène de « ritualisation du contrôle » décrit par Power (1997), où les organisations tendent à renforcer la conformité documentaire sans garantir une traduction effective dans les pratiques quotidiennes.

1.2.2. Efficacité du contrôle interne et gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne se distingue par une forte capacité diagnostique, mais présente des limites en matière de gestion et de suivi :

- 70 % des répondants reconnaissent la pertinence de l'identification des dysfonctionnements ;
- seulement 20 % jugent que les recommandations donnent lieu à un suivi régulier ;
- 10 % perçoivent une influence réelle du contrôle interne dans la prise de décision.

L'insuffisance du suivi des recommandations — jugé irrégulier par 60 % et identifié comme obstacle majeur par 70 % — constitue un point critique, en cohérence avec les conclusions d'Allegrini et al. (2006) sur le rôle stratégique du cycle complet de l'audit interne

1.2.3. Positionnement stratégique de l'audit interne

Les résultats mettent en évidence une institutionnalisation partielle de la fonction d'audit interne :

- 50 % la considèrent comme un levier stratégique ;
- 50 % l'estiment sous-exploitée ;
- 60 % jugent son indépendance « relativement assurée mais perfectible » ;
- 30 % évoquent des interférences hiérarchiques ;
- 90 % confirment son absence dans les processus de décision stratégique.

Ce positionnement ambigu traduit une reconnaissance formelle de la fonction, mais sans véritable implication dans les arbitrages stratégiques, rejoignant les analyses de Sarens & De Beelde (2006) sur les limites institutionnelles de l'audit interne dans certaines organisations.

1.2.4. Ressources, capacités et professionnalisation de la fonction

Les compétences techniques et les moyens mobilisés sont perçus comme satisfaisants :

- 80 % jugent les compétences techniques « bonnes » ;
- 80 % considèrent les moyens adéquats ou partiellement adéquats ;
- 40 % attestent de l'existence d'une formation continue, quoique irrégulière.

Ces constats suggèrent une professionnalisation en progression, mais encore insuffisamment systématisée, en cohérence avec les recommandations de Paape & De Vries (2017) en matière de structuration des capacités d'audit interne.

1.2.5. Impact sur la gouvernance financière

L'audit interne est unanimement perçu comme un vecteur essentiel de transparence et de conformité :

- 90 % reconnaissent son rôle dans l'amélioration de la transparence financière ;
- 80 % attestent de son effet positif sur la conformité organisationnelle.

Toutefois, l'absence totale d'association avec la création de valeur (0 %) et une perception mitigée de son impact global (qualifié de significatif par 50 % et de limité par 50 %) soulignent un positionnement intermédiaire dans la chaîne de gouvernance, conforme aux observations de l'IIA (2017).

1.2.6. Axes de progrès

Un consensus unanime (100 %) émerge sur la nécessité de renforcer le suivi des recommandations, identifié comme le principal goulot d'étranglement du dispositif. Par ailleurs :

- l'intérêt pour la digitalisation du processus de contrôle interne reste contrasté (60 % y sont favorables, 30 % émettent des réserves) ;

- la perception institutionnelle de l’audit interne est largement positive (100 % des répondants la jugent favorable ou valorisée), ce qui constitue un atout pour sa consolidation future.

Tout compte fait, les résultats empiriques convergent vers un diagnostic clair et nuancé : AGC S.A dispose d’un dispositif d’audit interne normativement robuste, institutionnellement légitimé et techniquement fonctionnel. Toutefois, son impact demeure restreint par un ensemble de limites organisationnelles persistantes — en premier lieu la faiblesse du suivi des recommandations, l’hétérogénéité des pratiques opérationnelles et la faible intégration stratégique de la fonction.

Ainsi, bien que l’audit interne contribue indéniablement au renforcement de la transparence, de la conformité et de la maîtrise des risques, son influence sur la gouvernance financière globale reste partielle. Cette analyse prépare la discussion des hypothèses de recherche et ouvre la voie à la formulation de recommandations visant à renforcer la cohérence, l’effectivité et la maturité du dispositif de gouvernance d’AGC S.A.

II. VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES ET PROPOSITIONS D’AMÉLIORATION

La présente section opère la vérification approfondie des hypothèses de recherche à la lumière des données empiriques analysées dans le chapitre précédent. Elle s’inscrit dans la logique hypothético-déductive telle que définie par Thiétart (2014), qui impose de confronter les postulats théoriques issus de la revue de littérature aux réalités organisationnelles observées. À travers cette démarche, l’étude vise non seulement à apprécier la robustesse empirique des hypothèses, mais également à identifier les écarts explicatifs permettant de formuler des recommandations destinées à renforcer la maturité du système de gouvernance financière d’AGC S.A.

Les résultats observés révèlent un phénomène bien documenté dans la littérature : un **écart structurel** entre la conformité normative, unanimement confirmée (100 % des répondants estiment les dispositifs alignés sur les normes COSO, IIA et CIMA), et leur **effectivité opérationnelle**, affectée par plusieurs défaillances systémiques. Ces observations rejoignent les travaux de Power (1997) et Spira & Page (2003), qui soulignent la distinction entre *compliance* formelle et performance réelle des dispositifs de contrôle.

L'analyse conduit ainsi à une validation nuancée des hypothèses : l'audit interne joue indéniablement un rôle structurant dans la gouvernance financière, mais son impact demeure circonscrit par des lacunes organisationnelles persistantes.

2.1. Vérification des hypothèses de recherche

L'examen des hypothèses permet d'apprécier la mesure dans laquelle les fondements théoriques — tels que ceux proposés par Simons (1995), Arena & Azzone (2009), COSO (2013) ou encore Sarens & De Beelde (2006) — se matérialisent concrètement dans les pratiques d'AGC S.A. Cette analyse révèle un **audit interne techniquement solide**, doté d'une légitimité organisationnelle manifeste, mais dont l'impact stratégique reste réduit en raison d'une série de contraintes structurelles, managériales et culturelles.

Hypothèse 1

« L'audit interne constitue un levier essentiel d'amélioration de la gouvernance financière en renforçant la transparence, la fiabilité de l'information financière et la maîtrise des risques. »

Hypothèse partiellement confirmée

L'examen analytique des données recueillies conduit à une confirmation nuancée de l'hypothèse, dans la mesure où les résultats empiriques attestent de contributions substantielles de l'audit interne à la transparence et à la maîtrise des risques, tout en révélant simultanément des fragilités structurelles — notamment liées au suivi et à l'exploitation des recommandations — qui en restreignent l'impact opérationnel et compromettent la pleine effectivité attendue du dispositif.

A. Points de confirmation

Les données empiriques démontrent sans ambiguïté que l'audit interne contribue significativement à la **transparence**, à la **maîtrise des risques** et à la **détection des anomalies**, ce qui constitue la première dimension de l'efficacité de l'audit selon Simons (1995).

- **90 %** des répondants jugent que l'audit interne renforce la transparence financière ;
- **80 %** identifient la maîtrise des risques comme son principal apport ;
- **70 %** reconnaissent sa capacité à identifier efficacement les dysfonctionnements.

Ces résultats correspondent parfaitement aux recommandations du référentiel **COSO (2013)**, qui place l'audit interne au cœur du dispositif de contrôle interne, garantissant la fiabilité de l'information et la maîtrise des risques opérationnels et financiers.

B. Limites observées

Toutefois, cette contribution demeure entravée par des défaillances dans la phase la plus critique du cycle d'audit : **le suivi des recommandations**, considéré par Pickett (2013) comme le véritable levier de création de valeur de la fonction.

Les limites identifiées sont les suivantes :

1. Un suivi irrégulier des recommandations d'audit

- 60 % des répondants estiment que le suivi est irrégulier ;
- 70 % considèrent cette lacune comme le principal facteur limitant l'efficacité de l'audit.

2. Une faible exploitation des rapports d'audit

- 80 % affirment que les rapports ne sont exploités que de manière ponctuelle ou rare.

Ces constats révèlent un audit interne performant dans la production du diagnostic, mais **faiblement intégré au pilotage opérationnel**, ce qui limite la conversion des constats en résultats tangibles. Le maillon stratégique du dispositif — *la mise en œuvre des préconisations* — demeure fragile.

Conclusion de l'hypothèse 1

L'hypothèse est **partiellement confirmée** :

- **Oui**, l'audit interne renforce significativement la transparence et la maîtrise des risques ;
- **Non**, il ne parvient pas encore à instaurer une amélioration durable de la performance financière en raison d'un déficit de suivi et d'appropriation managériale.

Hypothèse 2

« L'efficacité de l'audit interne dépend de son indépendance, de la compétence de ses acteurs et de la qualité de son intégration dans la structure de gouvernance. »

Hypothèse partiellement confirmée

A. Points de confirmation

Les résultats valident globalement la dimension technique de l'efficacité de l'audit, conformément aux analyses d'Arena & Azzone (2009) :

- 80 % jugent les compétences techniques « bonnes » ;
- 80 % considèrent les moyens comme suffisants ou partiellement suffisants ;
- 40 % attestent l'existence d'une formation continue, bien qu'irrégulière.

Ces éléments témoignent d'un niveau satisfaisant de **professionnalisation**, comme le préconisent Paape & De Vries (2017).

B. Limites organisationnelles

Deux défis majeurs compromettent la pleine efficacité de la fonction :

1. Une indépendance relative et parfois fragilisée

- 60 % jugent l'indépendance « relativement assurée mais perfectible » ;
- 30 % évoquent des interférences hiérarchiques.

Selon Sarens & De Beelde (2006), l'absence d'indépendance pleine et entière réduit la capacité de l'audit interne à produire un jugement objectif et à traiter des zones sensibles.

2. Une intégration stratégique faible

- 90 % indiquent une absence totale de participation de la DACI aux décisions stratégiques ;
- 50 % la considèrent comme un levier stratégique, mais 50 % la jugent sous-exploitée.

L'audit interne apparaît donc comme une fonction **opérationnellement efficace** mais **stratégiquement marginalisée**, ce qui limite son influence sur les choix d'orientation.

Conclusion de l'hypothèse 2

La seconde hypothèse est **partiellement confirmée** :

- Les compétences et les moyens sont reconnus ;
- Mais l'indépendance imparfaite et l'intégration stratégique limitée réduisent l'impact réel de la fonction sur la gouvernance.

Conclusion intermédiaire des hypothèses

Les deux hypothèses sont **partiellement confirmées**.

L'audit interne :

- exerce un effet avéré sur la transparence, la conformité et la maîtrise des risques ;
- mais son potentiel est contraint par :
 - un déficit de suivi et d'appropriation des recommandations,
 - une indépendance seulement relative,
 - une faible participation stratégique,
 - et une culture de contrôle encore hétérogène.

Ces limites justifient l'élaboration de recommandations structurantes pour consolider le système de gouvernance.

2.2. Recommandations pour le renforcement de la gouvernance financière à AGC S.A

Les recommandations proposées reposent directement sur les lacunes identifiées dans l'analyse empirique.

1. Renforcement du suivi des recommandations d'audit

(Recommandation prioritaire – 100 % des répondants)

Mesures proposées :

- Instauration d'un **tableau de bord centralisé** des recommandations ;
- Mise en place d'un **suivi trimestriel** des actions correctives ;
- Définition d'une **imputabilité formelle** : chaque recommandation doit avoir un responsable identifié, un délai et des indicateurs de réalisation ;
- **Reporting automatique** au comité d'audit, incluant les retards et les risques résiduels ;
- Éventuelle mise en place de **mesures d'incitation** ou de mécanismes de responsabilisation.

Ces mécanismes permettront de renforcer la boucle d'amélioration continue, considérée par Pickett (2013) et Allegrini et al. (2006) comme le pivot central de l'efficacité de l'audit interne.

2. Actualisation et harmonisation des procédures internes

Actions recommandées :

- Révision complète et harmonisation des **manuels de procédures**, guides et fiches de poste ;
- Alignement renforcé avec :
 - les normes **IFRS** ;
 - les référentiels **CIMA** ;
 - les principes du **COSO 2017** ;
- Mise en place d'une **traçabilité numérique** (workflow documentaire, archivage électronique), permettant de réduire les lacunes observées dans les dossiers sinistres et autres processus critiques.

3. Renforcement des capacités de l'audit interne

Propositions :

- Structuration d'un **programme annuel de formation obligatoire**, visant à combler l'irrégularité observée (40 %) ;

- Recrutement ou redéploiement de ressources pour renforcer la couverture d’audit ;
- Développement d’expertises spécifiques :
 - audit numérique,
 - analyse de données (data-analytics),
 - contrôle continu,
 - audit des risques émergents.

4. Amélioration de l’intégration stratégique de l’audit interne

Mesures proposées :

- Inclusion systématique de la DACI dans les **comités stratégiques** ;
- Participation formelle à la définition du plan stratégique et du plan de gestion des risques ;
- Mise en place d’un **dialogue régulier et institutionnalisé** avec les directions opérationnelles (aujourd’hui ponctuel pour 90 % des répondants) ;
- Renforcement du reporting stratégique élaboré par la DACI (analyses d’impact, cartographie des risques, scénarios de risques).

2.3. Perspectives d’amélioration du rôle stratégique de l’audit interne

Afin de faire évoluer l’audit interne d’une fonction essentiellement opérationnelle vers un **véritable levier stratégique**, les axes suivants doivent être consolidés :

1. Déploiement d’une approche proactive du risque

Passer d’une logique de diagnostics post-hoc à une anticipation systématique des risques :

- identification des risques émergents (cyber-risques, risques réglementaires, risques de réputation) ;
- mise en œuvre d’un contrôle continu automatisé ;
- participation à la définition de l’appétence au risque.

2. Mise en place d'indicateurs de performance (KPI) dédiés

Indicateurs recommandés :

- taux de mise en œuvre des recommandations ;
- délai moyen de clôture ;
- impact sur la qualité de l'information financière ;
- évolution du niveau des risques résiduels ;
- taux de couverture des missions d'audit.

3. Renforcement de la culture de contrôle et de l'inter-fonctionnalité

- Organisation de formations transversales ;
- Sensibilisation des unités opérationnelles aux enjeux de conformité ;
- Mise en place de groupes de travail interservices pour renforcer l'appropriation.

4. Intégration progressive de l'audit numérique

Bien que 60 % des répondants y soient favorables :

- un déploiement progressif est nécessaire afin d'éviter les risques de surcharge perçus par 30 % ;
- priorisation de solutions à forte valeur ajoutée :
 - automatisation des tests de contrôle,
 - outils de *data mining*,
 - plateformes de suivi digital du contrôle interne.

Somme toute, l'analyse révèle qu'AGC S.A dispose d'un dispositif d'audit interne normativement robuste et techniquement crédible. Toutefois, son impact sur la gouvernance financière demeure limité par :

- un suivi irrégulier des recommandations ;
- une faible intégration stratégique ;
- une exploitation insuffisante des rapports d'audit ;
- une culture de contrôle encore inégale ;
- une professionnalisation et une digitalisation peu systématisées.

La mise en œuvre des recommandations proposées apparaît ainsi comme une condition incontournable pour permettre à l'audit interne de devenir un acteur pleinement stratégique, consolidant la performance globale et la résilience d'AGC S.A.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Au terme de ce travail, il apparaît que l'analyse articulée entre cadre théorique et investigation empirique a permis de mettre en lumière la portée réelle, les limites structurelles et les perspectives d'évolution de la fonction d'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance financière d'une entreprise d'assurance, en l'occurrence AGC S.A. Guidée par une démarche hypothético-déductive et un protocole méthodologique rigoureux mêlant revue documentaire, entretiens semi-directifs et questionnaires, cette recherche a permis de confronter les apports de la littérature aux pratiques organisationnelles telles qu'elles se déploient dans un contexte institutionnel marqué par des exigences croissantes de transparence, de conformité et de maîtrise des risques.

Sur le plan théorique, l'étude a établi que l'audit interne s'inscrit aujourd'hui au cœur des dispositifs contemporains de gouvernance. Les théories de l'agence, du *stewardship*, ainsi que les référentiels normatifs internationaux (COSO, IIA, IFRS, CIMA) montrent que l'efficacité de la gouvernance repose sur la fiabilité de l'information, la robustesse des contrôles et la capacité d'anticipation des risques. L'audit interne y apparaît non seulement comme un mécanisme de réduction des asymétries informationnelles, mais également comme un instrument stratégique de légitimation, de pilotage et de création de valeur organisationnelle, particulièrement dans les entreprises d'assurance où la contrainte prudentielle est déterminante.

Sur le plan empirique, les résultats obtenus au sein d'AGC S.A mettent en évidence un dispositif d'audit interne normativement solide, institutionnellement légitime et techniquement compétent. Les acteurs interrogés reconnaissent majoritairement sa contribution à la transparence, à la conformité et à la maîtrise des risques. Toutefois, l'étude révèle également des zones de fragilité, notamment un suivi irrégulier des recommandations, une application inégale des procédures, une intégration stratégique limitée et une exploitation insuffisante des rapports d'audit. Ces constats soulignent l'existence d'un décalage entre la conformité formelle du dispositif et son effectivité opérationnelle, confirmant les analyses de Power (1997) sur la ritualisation du contrôle et la prudence institutionnelle.

L'examen des hypothèses de recherche conduit ainsi à une double conclusion nuancée. D'une part, l'hypothèse selon laquelle l'audit interne constitue un levier central d'amélioration de la gouvernance financière est partiellement validée : ses apports en matière de transparence, de contrôle et de gestion des risques sont manifestes, mais leur portée demeure limitée par des

insuffisances structurelles dans le cycle d'audit, en particulier le suivi managérial des recommandations. D'autre part, l'hypothèse affirmant que l'efficacité de l'audit interne dépend de son indépendance, de sa compétence et de son intégration dans les processus décisionnels est elle aussi confirmée de manière partielle : les compétences et les ressources sont avérées, mais l'indépendance reste perfectible et l'intégration stratégique embryonnaire.

De ces constats découle un ensemble de recommandations visant à consolider durablement la maturité du système de gouvernance financière d'AGC S.A. L'étude préconise notamment : l'instauration d'un dispositif systématique de suivi des recommandations d'audit ; la modernisation et l'harmonisation des procédures internes ; la professionnalisation continue des auditeurs ; le renforcement de l'indépendance fonctionnelle et hiérarchique de la DACI ; ainsi qu'une intégration plus marquée de l'audit interne dans les organes de planification et de décision stratégique. La transition progressive vers un audit numérique constitue également un axe d'évolution pertinent, bien qu'elle doive être menée avec précaution afin d'éviter les risques de surcharge organisationnelle.

Au-delà du cas spécifique d'AGC S.A, ce mémoire apporte une contribution à la littérature sur la gouvernance des entreprises d'assurance africaines, en montrant que les dispositifs d'audit interne y sont globalement alignés sur les standards internationaux, mais demeurent freinés par des facteurs organisationnels, culturels et institutionnels. Il met en évidence la nécessité d'une approche plus intégrée et plus proactive de la gouvernance financière, fondée sur la responsabilisation des acteurs, la culture du contrôle et l'ancrage stratégique des fonctions de surveillance.

In fine, cette étude confirme que l'audit interne, lorsqu'il est doté d'une indépendance réelle, d'une expertise solide et d'un ancrage stratégique affirmé, peut constituer un levier essentiel de performance, de transparence et de résilience organisationnelle. À l'heure où les entreprises d'assurance sont confrontées à une complexité croissante des risques et à des exigences réglementaires renforcées, la consolidation de la fonction d'audit interne apparaît comme une condition indispensable pour garantir la soutenabilité de leur gouvernance financière et la confiance durable des parties prenantes.

ANNEXES

Annexe n° 1 : notre d'autorisation de stage

Annexe n°2 : Organigramme de AGC S.A

Annexe n°3 : grille d'entretien semi-directif (ouvert et à choix multiple)

Annexe n°4 : résultats de la grille d'entretien semi-direct

Annexe n°5 : précis des normes COSO (2017) & des standards de l'IIA (2017)

Annexe n°6 : contributions académiques majeures en gouvernance et audit interne



ASSURANCES GENERALES DU CONGO

Société Anonyme au Capital de 3.700.050.000
 Entreprise Régie par le code des Assurances (CIMA)

Brazzaville, le 31 Octobre 2025

N° Réf : 168/AGC /DGA/DAL/RH /25

Objet : Admission en stage

Madame MBOUNGOU MANONGO Jessica

17 rue Limba DIATA

Tél ; 068065258

BRAZZAVILLE

Madame,

Votre demande de stage ayant retenu notre attention, nous avons le plaisir de vous informer par la présente que vous êtes **admise en stage** au sein de notre société, **au Département de l'Audit et du Contrôle Interne (DACI)** à notre Siège de Brazzaville, pour une période de deux (2) mois à compter du 03 Novembre 2025.

Espérant que vous donnerez le meilleur de vous-même,

Veuillez agréer, Madame, l'expression de nos sentiments distingués.

**Le Directeur de l'Administration
 et de la Logistique**

René NIAKEKELE

Le Directeur Général Adjoint

Mwandza IBATA

Ampliations :

- > DGA 1
- > Comptabilité 1
- > Finances 1
- > DAL 1
- > RH 1
- > DACI 1
- > Intéressé 1
- > Archives 1/7

Direction Générale
 Tél: 06.918.93.00 BP:1110
 E-mail:
 groupe.agc@agccongo.com

Brazzaville
 Tél: 06.666.44.42 BP:1110
 E-mail: agence.bzv@agccongo.com

Pointe-Noire:
 Tél: 05-530-07-77 BP: 796
 E-mail:
 agence.pnr@agccongo.com

Nkayi
 Tél: 05 663 41 27 BP: 796
 E-mail:
 bureau.nkayi@agccongo.com

RCCM 01-B-782
 NUI: 2005110000188150
<https://www.agccongo.com>

NKOMBO
 06 619 27 49
 E-mail:
 agc.kombo@agccongo.com

OUENZE
 Tél: 06 661 15 52 – 06 619 27 49
 BP:1110
 E-mail:
 bureau.ouenze.bzv@agccongo.com

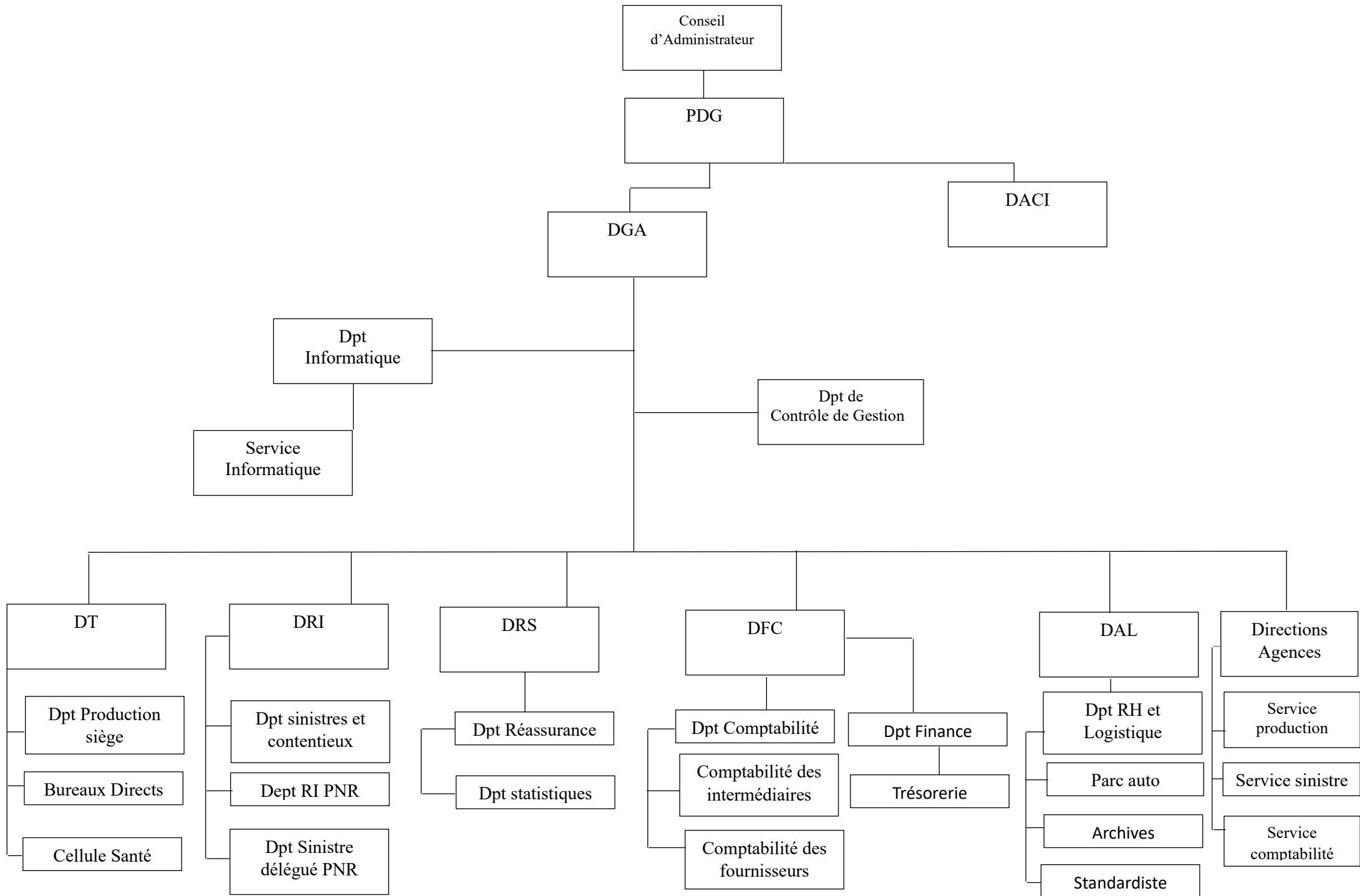
OYO:
 Tél: 06 962 77 63
 E-mail:
 bureau.oyo@agccongo.com

Ouessou:
 Tél: 06 631 45 66 – 05 528 68 08
 E-mail:
 bureau.ouesso@agccongo.com

MEMBRE DU RESEAU GLOBUS



ANNEXE 2



ANNEXE 3

GRILLE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF (OUVERT ET À CHOIX MULTIPLE)

Destinée aux cadres dirigeants, membres du Comité d'audit et responsables de l'audit interne de AGC S.A

THÈME GÉNÉRAL :

Contribution de la fonction d'audit interne à l'amélioration de la gouvernance financière dans une entreprise d'assurance : Étude de cas de AGC S.A

I. INTRODUCTION À L'ENTRETIEN

(À lire ou à reformuler librement par l'enquêteur)

Le présent entretien s'inscrit dans le cadre d'un travail académique visant à examiner, sous un angle analytique et stratégique, la contribution de la fonction d'audit interne au renforcement du dispositif de gouvernance financière au sein d'une entreprise d'assurance, en l'occurrence **AGC S.A.**

L'objectif est de recueillir votre **perception experte** et votre **retour d'expérience** relatifs à l'organisation, au positionnement, à la performance et aux perspectives d'évolution de la fonction d'audit interne, ainsi qu'à son impact sur la **transparence**, la **redevabilité** et la **création de valeur** au sein de la gouvernance financière.

Les propos recueillis demeurent **strictement confidentiels** et ne seront utilisés qu'à des fins d'analyse scientifique.

II. Axe 1 – Gouvernance financière et transparence institutionnelle

1. Comment qualifieriez-vous la gouvernance financière actuelle d'**AGC S.A.**, notamment en matière de **transparence**, de **redevabilité** et de **conformité réglementaire** ?

- Très satisfaisante
- Relativement structurée mais perfectible
- En phase de consolidation
- Insuffisamment formalisée

(Commentaire libre : ...)

2. Quelles vous paraissent être les **principales forces** et **faiblesses** du cadre actuel de gouvernance financière ?

- Forces : ...
- Limites : ...

3. Selon votre analyse, dans quelle mesure la gouvernance financière contribue-t-elle à la **performance économique** et à la **crédibilité institutionnelle** de l'entreprise auprès de ses parties prenantes (régulateurs, assurés, actionnaires) ?

- Faible contribution
- Contribution modérée
- Contribution significative
- Contribution déterminante

(Justification : ...)

III. Axe 2 – Rôle stratégique et positionnement de l'audit interne

4. Quelle place attribuez-vous à la fonction d'audit interne dans l'**architecture globale de gouvernance** d'AGC S.A ?

- Fonction de contrôle opérationnel
- Fonction de conseil et d'amélioration continue
- Acteur stratégique de pilotage et de gouvernance
- Fonction principalement réglementaire

(Commentaire libre : ...)

5. L'audit interne est-il perçu comme :

- Un **instrument stratégique d'aide à la décision**, orienté vers la performance et la gestion des risques ;
- Un **mécanisme de conformité et de contrôle administratif** ;
- Une **fonction hybride**, combinant conseil et contrôle ?

(Précisez : ...)

6. Comment appréciez-vous le **degré d'indépendance** du service d'audit interne vis-à-vis des directions opérationnelles et du top management ?

- Totalement indépendant
- Relativement autonome
- Partiellement influencé
- Fortement dépendant des orientations hiérarchiques

(Exemple ou justification : ...)

7. Dans quelle mesure les **recommandations** issues des missions d'audit influencent-elles les **décisions stratégiques** et **financières** de l'entreprise ?

- Faiblement
- Modérément
- Significativement
- De manière déterminante

(Illustration : ...)

IV. Axe 3 – Efficacité, compétences et pratiques de l'audit interne

8. Selon vous, quels sont les **facteurs clés** conditionnant l'efficacité du dispositif d'audit interne (indépendance, ressources, compétences, outils technologiques, etc.) ?

- Indépendance fonctionnelle
- Compétences techniques et comportementales
- Ressources humaines et matérielles
- Soutien du top management

(Commentaire : ...)

9. Comment évaluez-vous le **niveau de professionnalisme** et la **formation continue** des auditeurs internes d'AGC S.A ?

- Excellent
- Satisfaisant
- Moyen
- À renforcer

(Justification : ...)

10. Les **capacités techniques et humaines** de la fonction d'audit interne sont-elles suffisantes pour assurer une couverture exhaustive des risques de l'entreprise ?

- Oui, pleinement
- Partiellement
- Insuffisamment
- Non, de manière préoccupante

(Explication : ...)

11. Quelles sont, selon votre expérience, les **principales contraintes** limitant la portée ou l'efficacité stratégique de l'audit interne ?

- Ressources limitées
- Manque de soutien managérial
- Faible culture de contrôle
- Inadéquation des outils d'analyse

(Autres : ...)

V. Axe 4 – Intégration de l'audit interne à la gouvernance et au pilotage stratégique

12. Comment se structure la **relation fonctionnelle** entre le service d'audit interne, le Comité d'audit et la Direction générale ?

- Collaboration étroite et institutionnalisée
- Coordination ponctuelle et informelle
- Relation hiérarchique descendante
- Faible articulation

(Exemple : ...)

13. L'audit interne participe-t-il activement à la **planification stratégique** et au **pilotage financier** ?

- Oui, en tant que partenaire stratégique
- Partiellement, selon les projets
- Rarement
- Non, pas dans ses attributions actuelles

(Précisez les modalités : ...)

14. Quelles améliorations prioritaires préconiserez-vous pour une **meilleure intégration** de l'audit interne dans le dispositif global de gouvernance ?

- Renforcement du dialogue stratégique
- Modernisation des outils d'audit
- Élargissement du périmètre d'intervention
- Révision de la charte d'audit interne

(Autres suggestions : ...)

15. Pensez-vous que la **digitalisation** et l'usage d'outils d'**audit assisté par les données** (data analytics, intelligence artificielle, automatisation) renforceraient la pertinence et la valeur ajoutée des missions d'audit interne ?

- Oui, considérablement
- Modérément
- Peu d'impact
- Non, impact négligeable

(Justification : ...)

VI. Axe 5 – Culture organisationnelle et perspectives de gouvernance

16. Comment décririez-vous la **culture organisationnelle** d'AGC S.A en matière de **contrôle interne**, de **transparence** et de **responsabilité financière** ?

- Culture de conformité prédominante
- Culture de performance intégrant le contrôle
- Culture encore perfectible
- Faible culture de contrôle et de reddition de comptes

(Observation libre : ...)

17. Quelles initiatives permettraient, selon vous, de **renforcer la culture de gouvernance** et la **confiance interservices** entre l'audit interne et les autres directions ?

- Formation et sensibilisation continue
- Communication accrue sur les missions d'audit
- Valorisation du rôle conseil
- Implication du management dans la mise en œuvre des recommandations

(Autres : ...)

18. Dans une logique d'amélioration continue, quels seraient les **leviers majeurs** pour que l'audit interne devienne un **vecteur durable de performance et de création de valeur** ?

- Renforcement de la gouvernance des risques
- Évolution vers un audit stratégique et prospectif
- Adoption d'approches data-driven
- Partenariat renforcé avec les organes de direction

(Commentaires : ...)

VII. Clôture de l'entretien

19. Souhaitez-vous formuler une **recommandation** ou un **commentaire complémentaire** concernant la mission, le rôle ou la stratégie future de la fonction d'audit interne au sein de **AGC S.A** ?

(Réponse libre : ...)

Remerciements

Je vous remercie chaleureusement pour la qualité de votre contribution. Votre éclairage constitue un apport précieux à la réflexion scientifique sur le rôle de l'audit interne dans la gouvernance financière des entreprises d'assurance.

Note méthodologique à l'usage du chercheur

- Cette grille constitue un **guide souple et évolutif**, servant de **fil conducteur** à la conduite d'entretiens semi-directifs.
- Chaque **axe thématique** correspond à une **variable analytique** du modèle de recherche : transparence, indépendance, efficacité, intégration stratégique et culture de gouvernance.
- Les entretiens doivent être **enregistrés, transcrits** et soumis à une **analyse de contenu** selon la méthode de **Bardin (2013)**, en triangulation avec les données quantitatives des questionnaires.

ANNEXE 4

RESULTAT DE LA GRILLE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF (OUVERT ET À CHOIX MULTIPLE)

Section	Question	Option de Réponse	Fréquence (N)	Pourcentage (%)
I. Identification	1. Fonction occupée	Directeur de l'Administration et de la logistique (DAL)	1	10%
		Directrice de l'audit et du contrôle interne (DACI)	1	10%
		Département statistique	1	10%
		Département Informatique (DI)	2	20%
		Auditeur interne	2	20%
		Chef de département de l'audit et du contrôle interne	1	10%
		Département de comptabilité	2	20%
		TOTAL	10	100%
	2. Ancienneté dans l'entreprise	Moins de 2 ans	0	0%
		De 2 à 5 ans	5	50%
		De 6 à 10 ans	2	20%
		Plus de 10 ans	3	30%
		TOTAL	10	100%
	3. Niveau hiérarchique	Données manquantes / Non remplies	-	-
		TOTAL	0	0%
II. Perception Générale de la Gouvernance Financière	4. La gouvernance financière repose sur :	Une culture forte de transparence et de redevabilité	3	30%
		Des procédures bien définies mais inégalement appliquées	2	20%
		Un système encore perfectible en matière de contrôle et de suivi	3	30%
		Une gouvernance principalement réactive aux contraintes réglementaires	2	20%
		TOTAL	10	100%
	5. Fiabilité des informations financières :	Très satisfaisante	0	0%
		Satisfaisante	7	70%
		Moyennement satisfaisante	3	30%
		Insuffisante	0	0%

		TOTAL	10	100%	
	6. Dimension la plus déterminante :	La conformité réglementaire	1	10%	
		La maîtrise des risques	8	80%	
		La transparence de l'information	1	10%	
		La performance économique	0	0%	
		TOTAL	10	100%	
III. Rôle et Intégration de l'Audit Interne	7. Perception de la mission d'audit interne :	Un levier stratégique de gouvernance et de performance	5	50%	
		Un simple instrument de vérification de conformité	0	0%	
		Un mécanisme de contrôle imposé par la réglementation	0	0%	
		Une activité utile mais sous-exploitée	5	50%	
			TOTAL	10	100%
	8. Degré d'indépendance du service d'audit interne :	Totalement assuré vis-à-vis des directions opérationnelles	1	10%	
		Relativement assuré mais perfectible	6	60%	
		Limité par certaines interférences hiérarchiques	3	30%	
		Faible ou non effectif	0	0%	
			TOTAL	10	100%
	9. Exploitation des rapports d'audit :	De manière systématique et proactive	1	10%	
		De façon ponctuelle selon les enjeux	4	40%	
		Rarement, faute de suivi organisé	4	40%	
		Jamais ou de façon symbolique	1	10%	
			TOTAL	10	100%
	10. Participation aux stratégies financières :	Oui, régulièrement	0	0%	
		Oui, mais de manière informelle	1	10%	
		Non, mais des échanges ponctuels existent	9	90%	
		Non, jamais	0	0%	
			TOTAL	10	100%
		Fiable et pleinement opérationnel	5	50%	

IV. Efficacité du Contrôle Interne et Gestion des Risques	11. Système de contrôle interne en place :	Correct mais inégalement appliqué	0	0%
		Partiellement efficace	5	50%
		Peu structuré ou insuffisant	0	0%
		TOTAL	10	100%
	12. Alignement des dispositifs de maîtrise des risques :	Oui, pleinement alignés	10	100%
		Partiellement alignés	0	0%
		Peu alignés	0	0%
		Non alignés	0	0%
		TOTAL	10	100%
	13. Apport des audits internes :	D'identifier efficacement les dysfonctionnements	7	70%
		De formuler des recommandations réalistes et suivies	2	20%
		De produire des rapports sans réel impact opérationnel	0	0%
		D'orienter positivement les décisions managériales	1	10%
		TOTAL	10	100%
	14. Suivi des recommandations d'audit :	De façon rigoureuse et systématique	4	40%
De manière irrégulière selon les priorités du moment		6	60%	
Rarement, faute de ressources et de coordination		0	0%	
Pas du tout		0	0%	
	TOTAL	10	100%	
V. Ressources et Compétences de la Fonction d'Audit Interne	15. Ressources suffisantes pour les auditeurs :	Oui, en totalité	4	40%
		Partiellement	4	40%
		Insuffisamment	0	0%
		Non, les moyens sont très limités	0	0%
		TOTAL	8	80%
	16. Niveau de compétence technique et éthique :	Très élevé	0	0%
		Bon	8	80%
Moyen		2	20%	

		Faible	0	0%	
		TOTAL	10	100%	
	17. Formation continue et mise à jour normative :	Oui, de manière structurée	4	40%	
		Oui, mais irrégulièrement	4	40%	
		Rarement	2	20%	
		Non	0	0%	
		TOTAL	10	100%	
VI. Impact de l'Audit Interne sur la Gouvernance Financière	18. Contribution à la transparence financière :	Très fortement	9	90%	
		Modérément	1	10%	
		Faiblement	0	0%	
		Pas du tout	0	0%	
			TOTAL	10	100%
	19. L'audit interne favorise : (Choix multiples)	La prévention des risques financiers	1	10%	
		L'amélioration de la qualité de l'information comptable	1	10%	
		Le renforcement de la conformité réglementaire	8	80%	
		La création de valeur organisationnelle	0	0%	
			TOTAL	10	100%
	20. Évaluation globale de l'apport à la gouvernance financière :	Déterminant	0	0%	
		Significatif	5	50%	
		Limité	5	50%	
Négligeable		0	0%		
		TOTAL	10	100%	
VII. Axes d'Amélioration et Perspectives	21. Principaux obstacles à l'efficacité :	Manque d'indépendance hiérarchique	0	0%	
		Ressources humaines et financières insuffisantes	2	20%	
		Faible culture de contrôle dans les services	1	10%	
		Absence de suivi rigoureux des recommandations	7	70%	
		TOTAL	10	100%	

	22. Priorités pour renforcer la gouvernance financière :	Renforcement du suivi des recommandations d'audit	10	100%
		Modernisation des outils numériques de contrôle	0	0%
		Formation continue des auditeurs et cadres	0	0%
		Implication accrue du Comité d'audit dans la stratégie	0	0%
		TOTAL	10	100%
	23. Apport du recours à l'audit numérique :	D'accroître la précision et la rapidité des contrôles	1	10%
		D'automatiser utilement certaines vérifications	6	60%
		D'alourdir inutilement les processus	3	30%
		De présenter peu d'intérêt dans le contexte actuel	0	0%
		TOTAL	10	100%
VIII. Appréciation Générale	24. Perception générale de la fonction d'audit interne :	Très positive et valorisée	5	50%
		Plutôt favorable mais méconnue	5	50%
		Mitigée, perçue comme un organe de sanction	0	0%
		Négative ou indifférente	0	0%
		TOTAL	10	100%
	25. L'audit interne : un levier stratégique durable ?	Oui, pleinement	4	40%
		Oui, partiellement	4	40%
		Pas encore, mais potentiellement	1	10%
		Non, pas dans sa configuration actuelle	1	10%
		TOTAL	10	100%

ANNEXE 5

PRECIS DES NORMES COSO (2017) & DES STANDARDS DE L’IIA (2017)

I. Les normes COSO (2017)

Le **COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)** constitue le référentiel international de référence en matière de contrôle interne et de gestion des risques. La version 2017 correspond à la mise à jour du référentiel **COSO ERM – Enterprise Risk Management : Integrating with Strategy and Performance**.

1.1. Principes cardinaux du COSO ERM (2017)

Le modèle COSO 2017 repose sur cinq composantes centrales :

1. Gouvernance et culture

- Définition du rôle du conseil ;
- Promotion de l'éthique, de l'intégrité, des valeurs ;
- Développement des compétences et engagement des équipes.

2. Stratégie et définition des objectifs

- Intégration du management des risques dans la formulation stratégique ;
- Alignement des objectifs opérationnels, financiers et de conformité avec l'appétence au risque.

3. Performance

- Identification, évaluation et hiérarchisation des risques ;
- Détermination de la réponse au risque et suivi de sa performance.

4. Révision et amélioration

- Capacité à ajuster les pratiques de gestion des risques à un environnement changeant.

5. Information, communication et reporting

- Production d'une information fiable ;
- Communication interne et externe fluide, favorisant les décisions éclairées.

1.2. Apports du COSO (2017)

- Intégration explicite du risque dans la stratégie globale ;
- Passage d'une approche « compliance » à une approche « performance » ;
- Renforcement de la culture du risque comme pilier de gouvernance ;
- Vision holistique et dynamique du risque.

II. LES STANDARDS DE L'IIA (2017)

L'**Institute of Internal Auditors (IIA)** fixe les normes internationales encadrant la pratique professionnelle de l'audit interne à travers le **International Professional Practices Framework (IPPF)**.

2.1. Structure du cadre IPPF

Le cadre se compose de :

A) Éléments obligatoires

1. Définition de l'audit interne

- Activité indépendante et objective donnant à l'organisation une assurance sur la maîtrise de ses opérations, apportant du conseil et contribuant à créer de la valeur.

2. Code de déontologie

- Intégrité, objectivité, confidentialité, compétence.

3. Normes (Standards)

Normes d'attributs (caractéristiques du service d'audit interne) :

- Indépendance et objectivité ;
- Compétence professionnelle ;
- Programme d'assurance qualité et amélioration.

Normes de performance (qualité de la mission) :

- Planification fondée sur les risques ;
- Exécution de la mission ;
- Communication des résultats ;
- Suivi des recommandations ;
- Coordination avec les autres fonctions de contrôle.

B) Éléments recommandés

- **Lignes directrices**, pratiques conseillées, outils méthodologiques.

2.2. Contributions clés des normes IIA (2017)

- Insistence sur l'indépendance fonctionnelle de l'audit interne ;
- Primauté de l'approche par les risques dans la planification annuelle ;
- Exigence de suivi des recommandations comme condition de valeur ajoutée ;
- Rôle conseil (« advisory ») en complément du rôle assurance.

ANNEXE 6

CONTRIBUTIONS ACADÉMIQUES MAJEURES EN GOUVERNANCE ET AUDIT INTERNE

La littérature académique offre un socle conceptuel riche permettant de comprendre la place de l'audit interne dans la gouvernance des organisations.

I. Théories de la gouvernance

A) Charreaux (1997) – Approche partenariale / cognitive de la gouvernance

- La gouvernance dépasse la seule logique d'agence ;
- Importance de la structuration des dispositifs de contrôle, du capital cognitif et des routines organisationnelles ;
- Cadre pertinent pour analyser les organisations dotées de dispositifs formalisés mais faiblement internalisés.

B) Jensen & Meckling (1976) – Théorie de l'agence

- Les mécanismes de contrôle, dont l'audit interne, réduisent l'asymétrie d'information entre dirigeants et actionnaires ;
- L'audit interne est un instrument de discipline managériale.

C) Kaplan & Mikes (2012) – Typologie des systèmes de gestion des risques

- Distinction entre risques « modélisables » et risques « subjectifs » ;
- Importance de l'intégration culturelle du risque ;
- Concept de « risk-based governance » : gouvernance centrée sur le risque.

II. Contributions majeures sur l'audit interne

A) Power (1997) – *The Audit Society*

- Critique de la « ritualisation » du contrôle :
la conformité documentaire ne garantit pas l'efficacité réelle ;

- Éclairage pertinent pour comprendre les organisations où les procédures existent mais sont inégalement appliquées.

B) Simons (1995) – *Levers of Control*

- L’audit contribue à la maîtrise des risques et à l’alignement stratégique ;
- Mécanisme de pilotage des comportements au service de la performance.

C) Arena & Azzone (2009)

- L’efficacité de l’audit interne dépend :
 - de son positionnement ;
 - de ses ressources ;
 - de ses compétences ;
 - de son intégration avec les autres fonctions de gouvernance.

D) Sarens & De Beelde (2006)

- Analyse des relations entre audit interne et management ;
- L’efficacité de l’audit repose sur :
 - l’indépendance ;
 - la qualité du dialogue avec les dirigeants ;
 - la clarté du mandat organisationnel ;
- Risque d’instrumentalisation de l’audit par les managers.

E) Paape & De Vries (2017)

- Approche centrée sur la professionnalisation ;
- Importance de la formation continue, de l’expertise technique et des ressources adéquates ;

- Les organisations performantes sont celles qui investissent dans les capacités des auditeurs.

F) Allegrini et al. (2006)

- Importance de la « boucle de rétroaction » :
la valeur ajoutée dépend du suivi effectif des recommandations ;
- Une recommandation non suivie = audit inefficace, même techniquement très bien exécuté.

III. Synthèse intégrée

Les normes **COSO (2017)** et **IIA (2017)** apportent un cadre rigoureux pour structurer la gouvernance, la maîtrise des risques et la pratique professionnelle de l'audit interne. Les travaux académiques prolongent ces référentiels en en révélant les enjeux, les limites et les conditions d'efficacité :

- **Power (1997)** met en garde contre la dérive formaliste ;
- **Simons (1995)** montre le rôle stratégique du contrôle ;
- **Sarens & De Beelde (2006)** et **Arena & Azzone (2009)** identifient les déterminants organisationnels — indépendance, ressources, dialogue — de l'efficacité réelle ;
- **Kaplan & Mikes (2012)** replacent le risque au centre de l'analyse.

Ces apports combinés forment le socle théorique le plus mobilisé dans les recherches contemporaines sur la gouvernance financière et l'audit interne.

BIBLIOGRAPHIE

1. Adams, R. B., & Ferreira, D. (2007). *A theory of friendly boards*. **Journal of Finance**, **62**(1), 217–250. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2007.01211.x>
2. Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). *The organizational dynamics of Enterprise Risk Management*. **Accounting, Organizations and Society**, **35**(7), 659–675. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.003>
3. Carcello, J. V., & Neal, T. L. (2003). *Audit committee characteristics and auditor dismissals following “new” going-concern reports*. **The Accounting Review**, **78**(1), 95–117. <https://doi.org/10.2308/accr.2003.78.1.95>
4. Cummins, J. D., & Weiss, M. A. (2014). *Systemic risk and the U.S. insurance sector*. **Journal of Risk and Insurance**, **81**(3), 489–528. <https://doi.org/10.1111/jori.12034>
5. Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). *Strategic risk management: A primer for directors and management teams*. **Strategy & Leadership**, **39**(5), 30–36. <https://doi.org/10.1108/10878571111165000>
6. Gramling, A. A., Maletta, M. J., Schneider, A., & Church, B. K. (2004). *The role of the internal audit function in corporate governance: A synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research*. **Journal of Accounting Literature**, **23**, 194–244.
7. KPMG. (2020). *IFRS 17 – Insurance contracts: Preparing for implementation*. KPMG International. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/01/ifrs-17.html>
8. Moeller, R. R. (2016). *Executive's guide to IT governance: Improving systems processes and risk management*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
9. Spira, L. F., & Page, M. (2003). *Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit*. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, **16**(4), 640–661. <https://doi.org/10.1108/09513570310492305>

TABLE DE MATIERE

DÉDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	iv
SOMMAIRE	v
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
PREMIÈRE PARTIE : APPROCHE THÉORIQUE	5
CHAPITRE PREMIER : CLARIFICATION DES CONCEPTS ET REVUE DE LITTÉRATURE ..	6
I. DÉFINITION DES CONCEPTS CLÉS.....	7
1.1. Les concepts fondamentaux	8
1.2. Les concepts associés	10
II. REVUE DE LITTÉRATURE.....	11
2.1. Travaux théoriques sur l’audit interne et la gouvernance.....	12
2.2. Études empiriques relatives à la gouvernance financière dans les entreprises d’assurance	14
2.3. Synthèse critique et identification des lacunes de la recherche existante.....	16
CHAPITRE DEUXIÈME : FONDEMENTS ET ENJEUX DE LA GOUVERNANCE FINANCIÈRE DANS LES ENTREPRISES D’ASSURANCE	17
I. CADRE CONCEPTUEL ET RÉGLEMENTAIRE.....	18
1.1. Les normes et dispositifs réglementaires encadrant la gouvernance financière des assurances.....	18
1.2. Les organes de gouvernance financière : conseil d’administration, comité d’audit, direction financière.....	19
II. RÔLE ET IMPACTS DE L’AUDIT INTERNE DANS LA GOUVERNANCE FINANCIÈRE	20
2.1. L’audit interne comme instrument de performance et de transparence	21
2.2. L’audit interne comme mécanisme de prévention des risques financiers et opérationnels	21
SECONDE PARTIE : APPROCHE PRATIQUE OU ANALYTIQUE	23
CHAPITRE PREMIER : PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE AGC S.A	24
I. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT.....	25
1.1. Historique, mission et valeurs de AGC S.A	26
1.1.1. Présentation historique	26
1.1.2. Structure organisationnelle.....	27
1.2. Processus de gestion financière et dispositifs de contrôle interne.....	28
II. CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE L’ÉTUDE.....	28
2.1. Présentation de la population cible et de l’échantillonnage.....	29

2.2. Méthodes de collecte et d'analyse des données.....	30
2.3. Limites et contraintes de la recherche	32
CHAPITRE DEUXIÈME : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS, VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES ET PROPOSITIONS	34
I. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	35
1.1. Résultats issus des entretiens et des questionnaires	36
1.1.1. Pratiques opérationnelles et conformité aux procédures.....	36
1.1.2. Culture de gouvernance et perception des mécanismes existants	37
1.2. Analyse et interprétation des données au regard des hypothèses et de la littérature ...	37
1.2.1. Conformité normative et application des procédures	38
1.2.2. Efficacité du contrôle interne et gestion des risques	38
1.2.3. Positionnement stratégique de l'audit interne	38
1.2.4. Ressources, capacités et professionnalisation de la fonction.....	39
1.2.5. Impact sur la gouvernance financière.....	39
1.2.6. Axes de progrès	39
II. VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES ET PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION	40
2.1. Vérification des hypothèses de recherche	41
2.2. Recommandations pour le renforcement de la gouvernance financière à AGC S.A.....	44
2.3. Perspectives d'amélioration du rôle stratégique de l'audit interne.....	46
CONCLUSION GÉNÉRALE	49
ANNEXES.....	51
BIBLIOGRAPHIE.....	73
TABLE DE MATIERE.....	74