

LIGNES DIRECTRICES DE L'OCDE SUR LA GOUVERNANCE DES ASSUREURS

2011



Les *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs* ont fait l'objet d'une Recommandation de l'OCDE en 2005. Cette brochure contient les *Lignes directrices révisées sur la gouvernance des assureurs* approuvées par le Conseil le 19 mai 2011. Les *Lignes directrices* viennent en complément des principes de gouvernance des fonds de pensions inclus dans la *Recommandation du Conseil sur les principes fondamentaux de réglementation des pensions professionnelles* et des *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*.

Table des matières

<i>Recommandation du Conseil relative aux lignes directrices sur la gouvernance des assureurs</i>	5
Partie I. Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs	7
I. Structure de gouvernance	9
II. Mécanismes de gouvernance internes	19
III. Groupes et conglomérats	24
IV. Protection des parties prenantes	25
Partie II. Notes	29
<i>A – Raison d'être des lignes directrices</i>	31
<i>B – Spécificités du secteur de l'assurance</i>	33
<i>C- Notes détaillées</i>	37
I. Structure de gouvernance	37
II. Mécanismes de gouvernance internes	49
III. Groupes et conglomérats	57
IV. Protection des parties prenantes	59

RECOMMANDATION DU CONSEIL RELATIVE AUX LIGNES DIRECTRICES SUR LA GOUVERNANCE DES ASSUREURS

Telle que modifiée le 19 mai 2011

LE CONSEIL,

Vu l'article 5b) de la Convention relative à l'Organisation de coopération et de développement économiques en date du 14 décembre 1960 ;

Considérant que les Ministres de l'OCDE sont convenus en 2002 que la mise en œuvre de pratiques exemplaires en matière de gouvernement d'entreprise et de gouvernance financière appelle une combinaison judicieuse d'incitations impliquant un juste équilibre entre la réglementation et l'autodiscipline, et qu'il convient d'améliorer cette gouvernance afin d'accroître la transparence et la responsabilité, et ainsi d'affermir la confiance des investisseurs et de renforcer la stabilité et la résistance des marchés de capitaux ;

Considérant que la solidité et l'intégrité des institutions financières, ainsi que leur comportement vis-à-vis des consommateurs, dépendent non seulement de la réglementation et du contrôle, mais également de la qualité des pratiques de gouvernance au sein des institutions financières elles-mêmes ;

Considérant que la gouvernance des institutions financières, et notamment des assureurs, doit être efficace et constitue un élément essentiel du dispositif réglementaire et prudentiel ;

Considérant que la spécificité des activités commerciales, des risques et des responsabilités propres aux assureurs exige en matière de gouvernance des assureurs des orientations spécifiques, allant au-delà des normes plus générales fournies par les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE ;

Considérant que les Lignes directrices sur la gouvernance des assureurs (ci-après nommées « les Lignes directrices ») viennent en complément des principes de gouvernance des fonds de pensions inclus dans la Recommandation du Conseil sur les principes fondamentaux de réglementation des pensions professionnelles et des Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE et que le Comité sur la gouvernance d'entreprise est d'avis que les Lignes directrices sont pleinement compatibles et cohérentes avec ces Principes ;

Considérant que des efforts ont été déployés ces dernières années par le secteur de l'assurance et les autorités de tutelle et de contrôle afin de renforcer les pratiques de gouvernance des assureurs ;

Considérant que ces Lignes directrices ont pour vocation de fournir des orientations non contraignantes à l'ensemble des acteurs du secteur de l'assurance, qu'il s'agisse de sociétés par actions, d'assureurs mutualistes ou de tout autre type de prestataire de services d'assurance, agissant en qualité d'assureur direct ou de réassureur, au plan national ou international (ci-après « les assureurs ») ;

Considérant que pour rédiger ces Lignes directrices, le Comité des assurances et des pensions privées s'est inspiré de l'expérience de certains pays et d'institutions et organisations internationales pertinentes, en particulier l'Association Internationale des Contrôleurs d'Assurance ;

Prenant acte de l'examen des Lignes directrices sur la gouvernance des assureurs de 2005, réalisé par le Comité des assurances et des pensions privées, ainsi que des travaux réalisés en commun avec l'Association Internationale des Contrôleurs d'Assurance dans le cadre de cet examen ;

Reconnaissant que les évolutions intervenant dans le secteur de l'assurance ou dans le contenu des Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE pourront nécessiter d'éventuelles mises à jour et révisions de ces Lignes directrices ;

Sur la proposition du Comité des assurances et des pensions privées :

I. RECOMMANDE que les Membres invitent les pouvoirs publics et les assureurs à garantir aux assureurs un cadre de gouvernance solide, eu égard au contenu de l'Annexe* à la présente Recommandation, dont elle fait partie intégrante.

II. INVITE les Membres à diffuser les présentes Lignes directrices auprès des assureurs publics et privés.

III. INVITE les non-Membres à adhérer à la présente Recommandation.

IV. CHARGE le Comité des assurances et des pensions privées d'échanger des expériences concernant la Recommandation modifiée, d'examiner ces informations et de faire rapport au Conseil au plus tard dans les trois ans et, en tant que de besoin, par la suite.

* Le texte des *Lignes directrices sur la gouvernance des assureurs* est reproduit dans la Partie I du présent document.

PARTIE I

**LIGNES DIRECTRICES DE L'OCDE
SUR LA GOUVERNANCE DES ASSUREURS**

INTRODUCTION

Les lignes directrices énoncées ci-après sont applicables à tout assureur autorisé à souscrire des polices d'assurance-vie, non-vie et de réassurance et prennent en considération les spécificités du secteur. Elles sont conçues en fonction de l'objectif prédominant de toute entreprise d'assurance, qui doit être de fournir des prestations aux assurés conformément aux contrats conclus avec eux et de satisfaire ses actionnaires (sociétaires dans le cas des assureurs mutualistes). Compte tenu de la particularité des activités de réassurance, certaines lignes directrices relatives à la protection des parties prenantes peuvent ne pas s'appliquer pleinement.

Les lignes directrices s'articulent en quatre grandes parties : (i) structure de gouvernance ; (ii) mécanismes de gouvernance internes ; (iii) groupes et conglomérats ; et (iv) protection des parties prenantes. Cette organisation doit permettre de les présenter clairement et de les comparer avec d'autres règles ou principes nationaux ou internationaux. Des précisions sont également apportées, dans des encadrés grisés, afin d'en guider la mise en œuvre. Les lignes directrices s'accompagnent également de notes détaillées qui reviennent de façon plus approfondie sur leur contenu et sur leur raison d'être.

Ces lignes directrices ne sont pas contraignantes. Elles ont pour but de fournir des lignes de conduite et de servir de référentiel aux décideurs publics, aux assureurs et autres parties prenantes concernées dans les pays membres et non membres de l'OCDE. Dans ces conditions, les décideurs publics et les intervenants sur le marché peuvent choisir de les appliquer conformément à leurs dispositifs réglementaire et prudentiel et en fonction des particularités de leur juridiction (par le biais du droit des sociétés, de la législation ou de la réglementation applicable au secteur de l'assurance et/ou des codes de conduite mis en place par la profession). Si ces lignes directrices sont pour une bonne part fondées sur des principes et devraient donc être souples dans leur application, il convient néanmoins de tenir compte du principe de proportionnalité : elles devront peut-être être aménagées ou mises en œuvre de façon à prendre en considération la nature, l'ampleur et la complexité de l'activité de certains assureurs, ainsi que les risques auxquels ils sont exposés.

Ces lignes directrices sont cohérentes et compatibles avec les *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, qu'elles viennent compléter.

I. STRUCTURE DE GOUVERNANCE

La structure de gouvernance devrait instaurer une répartition appropriée des responsabilités administratives et de contrôle, définir et délimiter clairement les obligations, responsabilités et compétences des responsables et protéger les droits des actionnaires (ou sociétaires), ainsi que les intérêts des assurés.

A. Conseil d'administration

1. Principales obligations

- Les membres du conseil d'administration (« administrateurs ») devraient agir en toute connaissance de cause, de bonne foi, avec toute la diligence et le soin requis, et au mieux des intérêts de l'assureur.
- Les administrateurs devraient prendre en compte dans leurs décisions les intérêts des assurés et, au besoin, ceux d'autres parties prenantes¹.

2. Responsabilités

- Le conseil devrait piloter et superviser la conduite des affaires de l'assureur et s'assurer qu'il atteint ses objectifs stratégiques et qu'il est géré avec prudence et efficacité. À cette fin, il devrait établir les politiques qui conviennent, ainsi qu'un régime de gouvernance efficace.
- Les administrateurs devraient montrer l'exemple en instaurant et en favorisant l'émergence d'une véritable culture du risque et d'une structure de contrôle éthique et fiable.
- Le conseil devrait superviser la mise en œuvre, par la direction, des politiques et décisions qu'il a adoptées. Il devrait rencontrer régulièrement la direction afin d'apprécier les progrès réalisés au regard des objectifs et évaluer l'application de ses stratégies et décisions.
- Le conseil devrait s'assurer qu'il a accès à des informations exactes, pertinentes et à jour et qu'il peut prendre contact avec les personnes concernées au sein de l'entreprise. Il devrait veiller à la mise en place, à l'échelle de l'entreprise, d'un système intégré de collecte et de diffusion de l'information, notamment en interne.
- Les administrateurs devraient prendre la mesure de leurs responsabilités et y consacrer un temps et une énergie suffisants.

a. Valeurs et objectifs

- Le conseil devrait définir les valeurs et objectifs fondamentaux de l'entreprise, en conformité avec le rôle et les activités attendus des assureurs dans le système financier et, dans certains pays, le système de sécurité sociale.
- Ces valeurs et objectifs devraient être largement diffusés au sein de l'entreprise.

b. Éthique, déontologie, et conflits d'intérêts

- Les administrateurs devraient se conformer à des normes d'éthique et de déontologie rigoureuses et appliquer ces normes à toutes les personnes employées par l'assureur.

¹ Salariés, créanciers, consommateurs ou autorités de contrôle, par exemple.

- Les administrateurs devraient s'abstenir d'exercer toute activité ou influence qui impliquerait un conflit d'intérêts réel ou apparent et qui les empêcherait d'honorer leurs principales obligations.

Des politiques et procédures devraient être établies afin de :

- *promouvoir un comportement professionnel éthique et sain et déceler, suivre de près et résoudre les problèmes liés à l'éthique et à la déontologie*
- *cerner, surveiller et résoudre les conflits d'intérêts réels ou potentiels auxquels sont confrontés les administrateurs, les dirigeants et les actionnaires*
- *réglementer les opérations avec des parties liées (y compris, le cas échéant, les opérations intra-groupe) ; ces opérations devraient être réalisées sur la base du principe de pleine concurrence*

c. Régime de gouvernance

- Le conseil devrait définir explicitement le régime de gouvernance de l'assureur et superviser son organisation interne afin de s'assurer que la structure hiérarchique et les chaînes de responsabilités sont clairement établies et que le contrôle exercé et la transparence sont satisfaisants.
- Le conseil devrait définir le rôle et les responsabilités attendus de sa part et de celle de ses membres, ainsi que ses relations avec les principaux dirigeants et la direction en général.
- Le conseil devrait analyser le régime et les pratiques de gouvernance régulièrement et lorsque les circonstances le justifient, afin de s'assurer de leur efficacité.

d. Stratégie, branches d'assurance et principales décisions opérationnelles

- Le conseil devrait élaborer et établir l'orientation stratégique de l'assureur, ses objectifs et ses principaux plans d'action, et évaluer les résultats correspondants.
- Le conseil devrait superviser les activités des branches d'assurance et le développement des produits, ainsi que les stratégies de souscription, de tarification et de réassurance et les besoins de provisionnement correspondants.
- Le conseil devrait être associé à toutes les grandes décisions opérationnelles et organisationnelles, y compris celles qui touchent à l'externalisation d'activités ou de fonctions essentielles.

e. Gestion des risques, contrôles internes et fonctions de contrôle

- Le conseil devrait mettre en place une stratégie ou un dispositif de gestion des risques complet et précis définissant la conception des risques de l'assureur et ses méthodes d'atténuation des risques, désignant clairement les responsables de sa mise en œuvre et mettant en avant la prudence dont devrait faire preuve l'assureur.
- Le conseil devrait mettre en place un dispositif de contrôle interne définissant les politiques, processus et procédures (notamment de diffusion interne de l'information) nécessaires pour garantir le respect et la bonne exécution des stratégies et politiques du conseil.

- Le conseil devrait superviser la mise en place d'un système complet de gestion des risques et de contrôle interne et s'assurer globalement de son efficacité, de sa fiabilité et de son intégrité.
- Le conseil devrait veiller à la mise en place de fonctions de contrôle interne adaptées (« fonctions de contrôle ») chargées d'assurer l'application ou le respect des politiques du conseil sur la gouvernance, la gestion des risques, les contrôles internes, la communication financière et la conformité, et de recommander les améliorations à apporter en cas de besoin.
- Le conseil devrait superviser ces fonctions de contrôle, et notamment :
 - leur mandat, le champ de leurs activités, leurs pouvoirs, leur indépendance et leurs ressources
 - leur structure, les liens hiérarchiques et les relations entre les différentes fonctions de contrôle
 - le processus de sélection des responsables de ces fonctions
 - leur qualité et leur efficacité

Les politiques intéressant la souscription et le provisionnement, la réassurance, les investissements, les regroupements, la gestion actif-passif, les produits dérivés, la gestion de la trésorerie, les stratégies et les processus commerciaux et opérationnels (dont la planification de la continuité de l'activité et l'externalisation), la conformité et la réputation (y compris, s'il y a lieu, la contagion à l'ensemble du groupe) devraient être élaborées dans le cadre du dispositif de gestion des risques.

Des politiques devraient être développées afin de définir le mandat, le champ des activités, les pouvoirs et l'indépendance des fonctions de contrôle et, selon ce que décide le conseil, le rôle que jouera ce dernier vis-à-vis de ces fonctions

f. Situation financière, profil de risque et fonds propres

- Le conseil devrait contrôler et évaluer régulièrement la situation financière, le profil de risque et la solvabilité de l'assureur, ainsi que ses besoins en termes de fonds propres, d'emprunts et de trésorerie.
- Le conseil devrait examiner et approuver les emprunts, les émissions et les rachats de parts ou d'actions, ainsi que le montant des dividendes, sous réserve de l'approbation éventuellement requise des actionnaires (ou sociétaires).
- Le conseil devrait examiner et approuver les budgets et les états financiers, ainsi que les discussions et les informations diffusées qui s'y rapportent, et vérifier que les états financiers sont établis conformément au référentiel comptable et à des principes comptables stricts et rendent compte fidèlement de la situation financière de l'assureur.

g. Sélection des principaux dirigeants, suivi des performances et plans de succession

- Le conseil devrait sélectionner les principaux dirigeants selon des critères d'aptitude et de probité et établir un plan de succession bien défini, en tenant compte des besoins et objectifs de l'assureur.
- Le conseil devrait fixer des objectifs de performance pour les principaux dirigeants, procéder à un suivi de leurs performances et les remplacer s'il en est besoin.

h. Rémunération

- Le conseil devrait instaurer des mécanismes de rémunération pour les administrateurs, les dirigeants et les salariés qui soient de nature à promouvoir un comportement prudent servant les intérêts à long terme de l'assureur et un comportement équitable envers les consommateurs et les assurés.
- Le conseil devrait faire en sorte que la rémunération soit fixée par le biais d'un processus de gouvernance explicite prévoyant une définition et une séparation claires des rôles et des responsabilités des personnes concernées. Les administrateurs qui n'exercent pas de fonction de direction devraient jouer un rôle notable dans ce processus.

Les mécanismes de rémunération devraient être fondés sur une politique définie. La politique de rémunération et les critères de mise en œuvre correspondants devraient être soumis à l'assemblée générale des actionnaires (ou des sociétaires) pour information, avec possibilité de les soumettre à discussion.

i. Diffusion externe de l'information

- Le conseil devrait superviser le processus de diffusion externe de l'information et de communication.

3. Composition et professionnalisme

a. Aptitude et probité

- Les administrateurs devraient disposer des compétences, de l'expertise et de l'expérience professionnelle nécessaires pour piloter et superviser l'assureur avec professionnalisme.
- Dans son ensemble, le conseil devrait posséder, dans les domaines de l'assurance, de la finance, de la comptabilité, de l'actuariat, de la gestion et du leadership, l'expertise et les compétences requises pour piloter et superviser l'assureur.
- Les administrateurs devraient être fiables et jouir d'une bonne réputation, et disposer du discernement, du leadership, de l'indépendance et de la prudence voulus pour fixer l'orientation stratégique de l'assureur et procéder à un contrôle efficace.

b. Indépendance

- Les membres du conseil devraient, dans leur ensemble et à titre individuel, faire preuve d'indépendance et exercer un jugement objectif et impartial sur la conduite des affaires de l'assureur.
- Les administrateurs non dirigeants devraient être en nombre suffisant (majoritaires, à tout le moins) pour que les décisions puissent être prises en toute indépendance. Ils ne devraient être soumis à aucune influence susceptible de limiter leur capacité à agir conformément à leurs principales obligations et à exercer un contrôle objectif.
- Le conseil devrait fixer des critères d'indépendance transparents et identifier à l'aune de ces critères les administrateurs considérés comme étant indépendants.

Au sein d'un groupe, afin de favoriser une plus grande indépendance dans les prises de décision, une part importante des administrateurs non dirigeants devraient être indépendants de ce groupe et de sa direction.

La séparation des fonctions de président et de directeur général peut faire figure de bonne pratique. Lorsqu'il y a cumul des fonctions, le conseil devrait se réunir en séance en l'absence des administrateurs dirigeants ou autres membres de la direction et envisager de nommer un administrateur principal indépendant doté d'un mandat et de pouvoirs clairement définis. De plus, pour les assureurs importants et complexes, il convient d'expliquer les mesures prises pour éviter les conflits d'intérêts et veiller à l'intégrité de la fonction de président.

c. Performances

- Le conseil devrait, une fois par an au moins, faire le bilan de ses performances afin d'évaluer son efficacité et son indépendance et dégager les marges d'amélioration.
- Dans le cadre de cet exercice d'évaluation, le conseil devrait procéder à une évaluation des performances individuelles et collectives, apprécier la structure et l'exercice du leadership du conseil, examiner sa composition, cerner les compétences ou connaissances qui font défaut à ses membres, et s'assurer que des programmes de formation sont mis en place pour répondre aux besoins en la matière.

d. Nomination et sélection

- Un processus formel et transparent devrait être établi pour la nomination, la sélection et la révocation des administrateurs, conformément aux prescriptions légales ou réglementaires. La durée du mandat des administrateurs devrait être précisée afin que le conseil puisse être renouvelé régulièrement.
- Ce processus devrait servir à identifier les personnes possédant les connaissances, les compétences et l'expertise requises par le conseil et mettre l'accent sur l'indépendance des futurs administrateurs.

4. Diffusion interne de l'information

- Les administrateurs devraient rendre compte périodiquement (une fois par an au moins) aux actionnaires (ou sociétaires), notamment à l'occasion de l'assemblée générale des actionnaires (ou sociétaires), et le cas échéant aux autres parties prenantes.

5. Responsabilité

- Les administrateurs sont responsables vis-à-vis des actionnaires (ou sociétaires) de leurs performances, ainsi que de la direction et de la gestion générales et des performances globales de l'assureur.

Le conseil devrait envisager de se doter d'une charte précisant son rôle, sa structure, sa composition et ses responsabilités.

B. Principaux dirigeants

1. Principales obligations

- Les principaux dirigeants devraient agir en toute connaissance de cause, de bonne foi, avec toute la diligence et le soin requis, et au mieux des intérêts de l'assureur.
- Les principaux dirigeants devraient prendre en compte les intérêts des assurés dans leurs décisions, ainsi que ceux d'autres parties prenantes telles que définies, le cas échéant, par le conseil.

2. Responsabilités et fonctions

- Les principaux dirigeants devraient :
 - Montrer l'exemple, aux côtés du conseil, en favorisant l'émergence et la mise en place d'une véritable culture du risque et d'une structure de contrôle dans l'ensemble de l'entreprise et en promouvant et respectant des normes d'éthique et de déontologie rigoureuses
 - Recommander et mettre en œuvre les stratégies, politiques et décisions du conseil et gérer avec efficacité les activités quotidiennes de l'assureur
 - Cerner et surveiller les principaux risques auxquels est confronté l'assureur et prendre des dispositions pour les gérer, les contrôler ou les atténuer
 - Veiller à la mise au point d'un dispositif efficace de gestion des risques et de contrôle interne, ainsi qu'au respect de la législation, de la réglementation et des normes en vigueur
 - Élaborer et gérer un système de gestion des risques et de contrôle interne complet et à dominante opérationnelle, s'assurer de son efficacité, de sa fiabilité et de son intégrité et veiller à ce que le gouvernement d'entreprise fasse partie intégrante de ce système
 - Instaurer des pratiques de gouvernance internes fiables, ainsi que des structures internes efficaces
 - Mettre en place des fonctions de contrôle, veiller à leur efficacité et à leur indépendance, et faire connaître leur importance dans l'ensemble de l'entreprise
 - Créer des mécanismes de rémunération et d'incitation appropriés afin de promouvoir un comportement prudent servant les intérêts à long terme de l'assureur et un comportement équitable envers les consommateurs et les assurés
 - Promouvoir une gestion efficace des ressources humaines, notamment par le biais de politiques et activités de recrutement, de formations et de plans de succession
 - Instaurer, à l'échelle de l'entreprise, un système intégré de collecte et de diffusion de l'information, notamment en interne, et suivre la réalisation des objectifs, ainsi que la mise en œuvre des stratégies, des politiques et des plans approuvés par le conseil

3. Aptitude et probité

- Les principaux dirigeants devraient disposer des compétences, de l'expertise et de l'expérience professionnelle nécessaires pour piloter et gérer l'assureur.
- Les principaux dirigeants devraient être fiables et jouir d'une bonne réputation, et disposer du discernement, du leadership, du sens de l'initiative, de l'aptitude au travail en équipe et de la prudence voulus pour gérer les activités de l'assureur en toute sécurité et atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels fixés.

4. Diffusion interne de l'information

- Les principaux dirigeants devraient rendre compte périodiquement au conseil et à chacun de ses comités et à cette fin, transmettre au conseil, de façon claire et intelligible, des informations exactes, pertinentes et à jour et s'assurer que ces informations sont bien comprises.
- Les principaux dirigeants devraient informer sans délai le conseil de toutes les questions importantes qui sont portées à leur connaissance et qui méritent ou requièrent l'attention, une décision ou l'approbation du conseil.
- Les principaux dirigeants devraient s'employer à répondre aux besoins ou aux demandes d'information des administrateurs et à élaborer à leur intention des programmes de formation adéquats.

5. Responsabilité

- Les principaux dirigeants sont responsables de leurs performances, ainsi que du pilotage, de la gestion et des performances de l'assureur.

C. Structures du conseil

1. Comités

- Lorsqu'il le juge utile, le conseil devrait créer des comités afin d'améliorer l'efficacité, l'efficience, la qualité et l'indépendance de ses décisions et de renforcer le contrôle et la gouvernance de l'assureur.
- Le conseil devrait rester responsable de ses décisions en dernier ressort. Il devrait analyser les performances de ses comités une fois par an au moins.

2. Mandat, pouvoirs, responsabilités et composition des comités

- Le conseil devrait définir clairement le mandat, les pouvoirs et les responsabilités de chacun des comités établis, ainsi que leur composition et leurs procédures de fonctionnement.

Pour chacun de ses comités, le conseil devrait établir une charte dans laquelle il expose, dans leurs grandes lignes, son mandat, ses pouvoirs et ses responsabilités.

3. Indépendance

- Les comités du conseil traitant de domaines dans lesquels peuvent surgir des conflits d'intérêts devraient être majoritairement composés d'administrateurs sans fonction de direction afin de garantir l'indépendance du processus de décision.

Il convient de veiller à l'indépendance du processus décisionnel et de mettre en place des garde-fous adéquats dans le cadre des évaluations des opérations avec des parties liées, de la diffusion interne de l'information et de la communication financière, de la nomination des administrateurs et de la sélection des principaux dirigeants, de la nomination ou de la révocation du commissaire aux comptes ou de l'actuaire, des grands accords d'externalisation et de la rémunération.

Les comités du conseil en charge de ces questions devraient, si possible, être composés exclusivement d'administrateurs non dirigeants. Pour assurer une indépendance accrue au sein d'un groupe, la majorité au moins des administrateurs de ces comités devraient être indépendants du groupe et de sa direction.

4. Diffusion interne de l'information

- Les comités devraient rendre compte régulièrement au conseil de la conduite de leurs affaires et formuler à son intention des recommandations sur les questions dont ils sont chargés pour examen.

5. Comité d'audit

- Un comité d'audit devrait être constitué afin d'examiner les propositions relatives à la communication financière et à la diffusion des informations connexes, ainsi que de superviser l'audit interne et externe.
- Il devrait notamment être chargé de :
 - Examiner les états financiers de l'assureur, ainsi que les discussions et les informations diffusées qui s'y rapportent avant qu'ils soient soumis au conseil, examiner et évaluer les politiques et pratiques comptables de l'assureur, vérifier que la communication financière fait l'objet de contrôles internes appropriés, et examiner les états ou rapports financiers ou actuariels transmis à l'autorité de contrôle
 - Formuler des recommandations pour la nomination du commissaire aux comptes, s'assurer de son aptitude, de sa probité et de son indépendance, approuver le plan et les frais d'audit, examiner et approuver les services autres que le contrôle des comptes et les frais en découlant, examiner les conclusions de l'audit et apprécier leurs répercussions sur la communication financière et les contrôles internes et prendre les mesures correctrices qui s'imposent, et examiner les performances du commissaire aux comptes
 - Examiner les plans d'audit interne, ainsi que les rapports rédigés par la fonction d'audit interne, et prendre les mesures correctrices nécessaires
- Le comité d'audit devrait pouvoir prendre contact, sans restriction aucune, avec l'ensemble des principaux dirigeants, le responsable de la fonction d'audit interne, l'actuaire et les autres personnes concernées, et disposer d'un accès illimité à tous les rapports, documents, données et informations pertinents.

6. Structures diverses

- Le conseil devrait considérer l'utilité de créer d'autres structures destinées à améliorer la gouvernance de l'assureur.

D. Commissaire aux comptes

1. Rôle et responsabilités

- Le commissaire aux comptes devrait vérifier les comptes de l'assureur une fois par an au moins, afin de certifier au conseil et aux actionnaires (ou sociétaires) que les états financiers donnent une image fidèle de tous les aspects importants de la situation financière et des performances de l'assureur, conformément au référentiel comptable et aux principes comptables stricts qui sont applicables.
- Le contrôle des comptes devrait être réalisé dans le respect de normes strictes en la matière, soumises au contrôle d'un organisme public indépendant.
- Dans le cadre de l'audit externe, le commissaire aux comptes devrait vérifier que la communication financière de l'assureur est soumise à des contrôles internes.
- Le commissaire aux comptes devrait vérifier le montant des passifs de l'assureur liés aux contrats d'assurance et s'assurer qu'il a constitué des provisions techniques suffisantes.
- Le commissaire aux comptes devrait remplir toute autre mission au titre des obligations qui lui incombent dans le pays, ce qui peut consister par exemple à examiner le système de gestion des risques et de contrôle interne de l'assureur.

2. Nomination

- Le commissaire aux comptes devrait être nommée par les actionnaires (ou sociétaires, ou leurs représentants), le conseil ou le comité d'audit.
- Toute révocation ou démission du commissaire aux comptes devrait être signalée à l'autorité de contrôle et rendue publique si cela s'avère utile ou nécessaire.

3. Aptitude et probité

- Le commissaire aux comptes devrait disposer des compétences, de l'expertise (notamment dans le domaine de la comptabilité, de l'audit et de l'actuariat), ainsi que des qualifications et de l'expérience professionnelles nécessaires pour agir conformément aux obligations et aux responsabilités qui lui incombent en tant que commissaire aux comptes d'un assureur.
- Le commissaire aux comptes devrait compter parmi les membres en règle d'une association professionnelle. Cette association devrait imposer à ses membres de respecter des normes strictes de vérification des comptes, de contrôle qualité et d'éthique et être soumise à un contrôle exercé par un organisme public indépendant.

4. Indépendance

- Le commissaire aux comptes devrait exercer ses fonctions en toute indépendance, sans subir l'influence du conseil, de la direction ou des actionnaires de contrôle.

5. Accès

- Le commissaire aux comptes devrait pouvoir prendre contact avec toutes les personnes concernées (y compris au sein de la fonction actuarielle) et avoir accès à toutes les informations pertinentes pour remplir sa mission.

6. Diffusion interne de l'information

- Le commissaire aux comptes devrait faire part de ses conclusions au conseil ou à son comité d'audit et, si cela s'avère utile ou nécessaire, aux actionnaires (ou sociétaires). Il devrait analyser les questions ou les points de désaccord importants avec le comité d'audit. Il devrait transmettre au comité d'audit ses principales conclusions défavorables sur les contrôles internes relatifs à la communication financière ou sur les irrégularités substantielles, ainsi que toute conclusion faisant peser des doutes quant à la viabilité de l'assureur.
- Si dans l'exercice de ses fonctions, le commissaire aux comptes prend connaissance d'irrégularités substantielles (irrégularités comptables ou autres), d'un cas réel ou probable d'inobservation des lois ou normes applicables ou d'un élément pesant ou risquant de peser sensiblement sur la situation financière de l'assureur, il devrait en informer l'autorité de contrôle sans délai.

7. Responsabilité

- Le commissaire aux comptes devrait être responsable devant les actionnaires (ou sociétaires) et a l'obligation vis-à-vis de l'assureur de mener à bien la révision des comptes avec toute la diligence que l'on est en droit d'attendre d'un professionnel.
- Il devrait être nommé pour une durée déterminée. Les performances du commissaire aux comptes devraient être examinées par le conseil avant tout renouvellement de son mandat.

II. MÉCANISMES DE GOUVERNANCE INTERNES

Les assureurs devraient disposer de mécanismes de contrôle, d'incitation et de communication appropriés, et de structures internes favorisant la fiabilité et le caractère prudent du processus décisionnel, ainsi que l'efficience et la transparence des activités.

A. Système de gestion des risques et de contrôle interne

- Les assureurs devraient se doter d'un dispositif de gestion des risques et de contrôle interne qui soit solide, complet et intégré et qui permette pleinement et efficacement de :
 - Mettre en œuvre le dispositif ou la stratégie de gestion des risques
 - Mettre en œuvre le dispositif de contrôle interne
 - Prendre en compte les risques liés aux mécanismes de rémunération et d'incitation
 - S'assurer que les risques font l'objet d'une communication et d'une diffusion interne de l'information efficaces dans l'ensemble de l'organisation
- Le système de gestion des risques et de contrôle interne devrait être bien intégré dans le régime global de gouvernance de l'assureur.

B. Fonctions de contrôle

- Les assureurs devraient se doter de fonctions de contrôle afin de mettre en œuvre ou de s'assurer du respect des politiques du conseil sur la gouvernance, la gestion des risques, les contrôles internes, la communication financière et la conformité, et de recommander les améliorations à apporter en cas de besoin.
- Ces fonctions de contrôle devraient comprendre une fonction de gestion des risques, une fonction actuarielle, une fonction de conformité et une fonction d'audit interne.
- L'indépendance et l'efficacité des fonctions de contrôle devraient être promues :
 - Les fonctions de contrôle devraient disposer de pouvoirs et d'un statut au sein de l'entreprise
 - Les fonctions de contrôle devraient être pourvues de ressources suffisantes et leurs membres disposer de l'intégrité, des compétences et de l'expertise voulues, ainsi que de l'expérience et des qualifications professionnelles nécessaires
 - Les fonctions de contrôle devraient être distinctes des activités commerciales et soustraites à toute autre influence nuisant ou susceptible de nuire à leur aptitude à assumer leurs responsabilités de manière objective
 - Outre les divers liens hiérarchiques en place, les fonctions de contrôle devraient rendre compte au conseil et au comité concerné et avoir la possibilité de participer aux réunions du conseil ou du comité qui les concernent
 - Les fonctions de contrôle devraient faire part de leurs conclusions (y compris en cas d'inobservation des politiques, de problèmes ou de risques émergents) au conseil et au comité concerné de façon régulière et lorsque les circonstances l'exigent ; si nécessaire, les fonctions de contrôle devraient pouvoir solliciter une réunion du conseil ou du comité concerné

- Les fonctions de contrôle devraient pouvoir prendre contact avec tous les salariés et accéder à l'ensemble des rapports, documents ou données, et obtenir toutes autres informations utiles à l'exercice de leurs responsabilités
- Les fonctions de contrôle d'un assureur devraient apprécier la pertinence des politiques, processus et procédures placés sous leur surveillance, déceler toute défaillance et en effectuer un suivi, et proposer les modifications nécessaires.
- Les fonctions de contrôle devraient être parfaitement au fait et saisir le sens de l'ensemble des prescriptions législatives et réglementaires applicables.
- Le mandat, le champ d'activité, les pouvoirs et l'indépendance des fonctions de contrôle, leur structure et les liens hiérarchiques, les relations entre les fonctions de contrôle, ainsi que le processus de sélection de leurs responsables devraient être clairement définis et justifiés.
- Le mandat et les pouvoirs des fonctions de contrôle devraient être diffusés dans toute l'entreprise.

L'indépendance des fonctions actuarielle et d'audit interne devraient tout particulièrement être promue.

Le commissaire aux comptes et les responsables des fonctions de contrôle devraient se réunir, en l'absence de la direction, avec les membres non dirigeants du ou des comité(s) du conseil concerné(s) ou du conseil, de façon périodique (une fois par an au moins) et lorsque les circonstances l'exigent.

1. Gestion des risques

- Une fonction de gestion des risques, si possible indépendante, devrait être créée afin de :
 - identifier, évaluer, surveiller et atténuer comme il se devrait les risques ou superviser ces activités d'atténuation des risques
 - favoriser l'élaboration, la coordination, la mise en œuvre ou le respect des politiques, processus et procédures de gestion des risques dans toute l'entreprise et faire état de tout manquement
 - apprécier la pertinence et l'efficacité de la politique, du dispositif ou de la stratégie de gestion des risques, et du système de gestion des risques et de contrôle interne, et recommander les améliorations à apporter en cas de besoin

2. Actuariat / fonction actuarielle

- Les assureurs devraient avoir un actuaire ou une fonction actuarielle afin d'évaluer les risques d'assurance, de calculer les passifs de l'assureur liés aux contrats d'assurance et de déterminer les provisions techniques à constituer pour couvrir ces engagements ou de formuler une opinion à ce sujet.

a. Rôle et responsabilités

- L'actuaire (ou la fonction actuarielle) devrait effectuer des évaluations actuarielles fiables et déterminer les provisions techniques à constituer ou formuler une opinion à ce sujet.
- Pour les assureurs mutualistes ou les assureurs constitués en société anonyme proposant des contrats avec participation aux bénéficiaires, l'actuaire² devrait se prononcer ou formuler une opinion sur le caractère juste et équitable des dividendes versés.
- L'actuaire ou les personnes en charge de la fonction actuarielle devraient respecter des normes strictes régissant la pratique du métier et les comportements à adopter.

b. Nomination / désignation

- La fonction actuarielle devrait être remplie de préférence par un actuaire désigné à cet effet. Lorsque l'actuaire n'est pas nommé par le conseil, ce dernier devrait être informé de la nomination ou de la révocation de l'actuaire et il devrait pouvoir prendre part à ces décisions.
- Toute révocation ou démission de l'actuaire devrait être signalée à l'autorité de contrôle et rendue publique si cela s'avère utile ou nécessaire.

c. Aptitude et probité

- Outre l'intégrité et l'expertise dont il devrait faire preuve, l'actuaire devrait compter parmi les membres en règle d'une association professionnelle. Cette association devrait imposer à ses membres de respecter des normes strictes de pratique du métier, de contrôle qualité et d'éthique.

d. Indépendance

- L'actuaire ne devrait être soumis à aucune influence susceptible de limiter sa capacité à réaliser des évaluations actuarielles de manière juste et objective.

e. Diffusion externe de l'information

- L'actuaire devrait pouvoir rendre des comptes au commissaire aux comptes.
- Si dans l'exercice de ses fonctions, l'actuaire prend connaissance d'un élément pesant ou risquant de peser sensiblement sur la situation financière de l'assureur ou constate que l'assureur ne respecte pas ou est susceptible de ne pas respecter les prescriptions ou normes applicables, il devrait en informer le conseil et le commissaire aux comptes et, en l'absence de mesure appropriée, l'autorité de contrôle.

3. Conformité

- Une fonction de conformité devrait être établie pour vérifier que les politiques et codes internes sont respectés, de même que les prescriptions légales et réglementaires de la ou des juridiction(s) concernée(s).

² Ou, sans distinction, les principales personnes désignées exerçant la fonction actuarielle.

4. Audit interne

- Il y a lieu de créer une fonction d'audit interne indépendante afin de vérifier que l'assureur met en œuvre et respecte les contrôles internes, d'évaluer l'adéquation et l'efficacité de ces contrôles et de recommander les améliorations à apporter.
- La fonction d'audit interne devrait pouvoir rendre compte directement de toute conclusion ou problème important au commissaire aux comptes.
- En l'absence de fonctions indépendantes de gestion des risques et de conformité, ou en complément de ces fonctions (comme « dernière ligne de défense »), la fonction d'audit interne peut vérifier que l'assureur met en œuvre et observe les politiques de gouvernance, de gestion des risques et de conformité, évaluer l'adéquation et l'efficacité de ces politiques, examiner et évaluer le système de gestion des risques, recommander les améliorations à apporter, et faire part des conclusions ou problèmes importants sur ces questions au conseil ou au comité du conseil concerné.

C. Rémunération

- Les mécanismes de rémunération devraient promouvoir la rentabilité à long terme de l'ensemble de l'entreprise, tenir compte de tous les types de risques et être fonction des résultats, prendre en considération l'horizon temporel des risques et décourager les prises de risque excessives à court terme.
- Le système de gestion des risques et de contrôle interne devrait prendre en considération tous les risques découlant des mécanismes de rémunération et d'incitation.
- Les mécanismes de rémunération devraient prévoir une rétribution adéquate pour les membres des fonctions de contrôle afin que ces fonctions attirent les expertises nécessaires, disposent d'un statut approprié au sein de l'entreprise et exercent un jugement indépendant.

D. Structures de direction

- Les assureurs devraient se doter, lorsque cela s'avère utile ou nécessaire, de structures internes comme les comités de gestion en vue de traiter de questions spécifiques à l'échelle de l'entreprise (comme la gestion des risques) et de renforcer les flux d'information et la diffusion interne de l'information. Ces structures devraient dûment prendre en compte le point de vue des fonctions de contrôle pour garantir la fiabilité du processus décisionnel.

E. Communication et diffusion interne de l'information

- Une communication et une diffusion interne de l'information efficaces auprès de toutes les personnes participant à la gestion de l'assureur et de celles qui en assurent le contrôle devraient être établies dans l'entreprise. La diffusion interne de l'information devrait couvrir la production, l'analyse et la transmission en temps utile d'informations pertinentes et exactes et prévoir des mécanismes adéquats de remontée de l'information.

F. Procédures d'alerte

- L'assureur devrait mettre en place des mécanismes appropriés de telle sorte que les salariés (parmi lesquels les principaux dirigeants et la direction), les organes qui les représentent (le cas échéant) et les parties prenantes extérieures puissent porter à l'attention du conseil les actes et comportements inopportuns observés au sein ou de la part de l'entreprise.

- Les personnes qui communiquent ces informations devraient bénéficier des protections et de la confidentialité voulues pour garantir l'efficacité de ces mécanismes de diffusion externe de l'information ou d'alerte.

III. GROUPES ET CONGLOMERATS

A. *Transparence et connaissance de la structure*

- Dans le cas d'un groupe ou d'un conglomérat (ci-après « groupe »), son actionnariat, ses structures, ses mécanismes et ses relations devraient être transparents pour l'ensemble des entités qui le composent et des actionnaires liés, ainsi que pour les parties prenantes extérieures, et les conseils d'administration et les principaux dirigeants devraient les connaître parfaitement.

L'objet, la fonction et les activités de toutes les principales entités d'un groupe, ainsi que la juridiction où elles sont implantées, devraient être divulgués.

B. *Vue d'ensemble*

- Le conseil et les principaux dirigeants des entités de contrôle ou contrôlées appartenant à un groupe devraient avoir une vue d'ensemble des activités du groupe, des risques généraux auxquels il est exposé et des principales entités qui le composent.
- Le conseil et les principaux dirigeants des entités de contrôle ou contrôlées appartenant à un groupe devraient prendre la mesure des risques de contagion pouvant exister au sein de ce groupe, de sorte que des mesures d'atténuation adéquates puissent être adoptées.

C. *Régime de gouvernance*

- Un régime de gouvernance cohérent, performant et transparent devrait être mis en place au sein du groupe et devrait être garant de pratiques fiables dans ce domaine et s'accompagner d'une définition claire de la structure hiérarchique et des chaînes de responsabilités dans l'ensemble du groupe conformément aux prescriptions légales applicables.
- Ce régime de gouvernance devrait préciser qu'il revient au conseil de chacun des assureurs appartenant à un groupe de prendre des décisions en toute indépendance et de garantir la viabilité et les performances de l'assureur.
- Les fonctions de contrôle de l'entité de contrôle du groupe devraient inscrire leurs activités dans cette perspective de groupe et assister, selon qu'il conviendra ou qu'elles y auront été conviées, les fonctions de contrôle des entités contrôlées.
- Les composants essentiels des fonctions de contrôle d'un assureur appartenant à un groupe devraient être préservés, afin de permettre de contrôler en toute indépendance les activités de l'assureur, ainsi que de déceler et d'atténuer les risques de contagion.

D. *Communication*

- Des flux d'informations appropriés devraient être mis en place à l'échelle du groupe de manière à garantir la transparence et à dégager une vue d'ensemble des accords, activités et risques du groupe et à pouvoir déceler et atténuer les risques inhérents à ses structures.

IV. PROTECTION DES PARTIES PRENANTES

Le régime de gouvernance des assureurs devrait garantir une protection adéquate des droits et des intérêts des parties prenantes (dont les assurés, les salariés, les créanciers, les autorités de contrôle et les consommateurs), à travers une diffusion externe de l'information et un comportement sur le marché satisfaisants, des mécanismes de gouvernance et de recours efficaces et le respect des droits et attentes des actionnaires (ou sociétaires) et des titulaires de contrats avec participation aux bénéfices³.

A. Assureurs mutualistes

1. Participation et vote

- Les sociétaires devraient avoir la possibilité de prendre une part active à la gouvernance de l'assureur mutualiste.
- Les sociétaires, ou leurs représentants, devraient avoir la possibilité de participer efficacement et de voter aux assemblées générales et devraient être informés des règles, y compris les procédures de vote, régissant ces assemblées.
- Le processus d'élection des représentants des sociétaires devrait être équitable et transparent. Des informations appropriées devraient être diffusées au sujet des candidats.
- Les sociétaires devraient pouvoir renoncer à leurs intérêts au sein de l'assureur mutualiste en mettant fin à leur contrat d'assurance, en fonction des termes et conditions de ce contrat.

Les sociétaires (ou leurs représentants) devraient recevoir des informations suffisantes et à jour sur la date, le lieu et l'ordre du jour des assemblées générales, ainsi que sur les questions qui devront faire l'objet de décisions à cette occasion.

Les sociétaires (ou leurs représentants) devraient avoir la possibilité de poser des questions au conseil.

Tous les sociétaires devraient avoir la possibilité d'inscrire des points à l'ordre du jour des assemblées générales, sous réserve de limites et de seuils raisonnables.

Les sociétaires (ou leurs représentants) devraient pouvoir être en mesure de voter en personne ou par procuration, et les votes ainsi exprimés devraient avoir la même valeur.

Les sociétaires devraient être dûment informés des décisions importantes prises lors des assemblées générales.

Les assureurs mutualistes peuvent s'employer à rechercher un équilibre et une diversité des représentants élus par les sociétaires (en termes de branche d'assurance, fonction, âge, région, sexe, etc.).

Les assureurs mutualistes prévoyant l'élection de représentants des sociétaires devraient se doter de moyens efficaces pour recueillir l'opinion des assurés.

³ Dans le cas des assureurs dotés de la personnalité morale, il convient de faire référence aux Principes II et III des *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE* qui intéressent, respectivement, les droits des actionnaires et les fonctions majeures relatives à la propriété, ainsi que le traitement équitable des actionnaires.

a. Élection des administrateurs

- Les membres du conseil d'administration devraient être élus par les sociétaires ou leurs représentants devraient élire.

b. Changements fondamentaux

- Les sociétaires ou leurs représentants devraient être suffisamment informés sur les changements fondamentaux concernant l'entreprise et prendre des décisions à ce sujet, notamment pour : (i) toute modification des statuts (démutualisation, réorganisation par la création d'une société mutuelle holding, etc.) ; (ii) l'autorisation d'émettre des titres participatifs, des obligations ou des titres d'emprunt subordonnés si cette décision comporte des conséquences notables pour les sociétaires ; (iii) le transfert de la totalité ou d'une partie du portefeuille de polices.

2. Distribution des excédents

- Le conseil, ou les sociétaires (ou leurs représentants), devrait être chargé des décisions concernant les propositions de ristournes, rappel de cotisations et répartition des excédents.

3. Information et diffusion externe de l'information

- Les sociétaires devraient recevoir des informations pertinentes, suffisantes et fiables sur l'assureur en temps voulu et de façon régulière.

Les sociétaires devraient avoir librement accès au rapport annuel de l'assureur mutualiste.

B. Titulaires de contrats avec participation aux bénéfices

1. Gouvernance

- Le conseil devrait respecter les droits des titulaires de contrats avec participation aux bénéfices et tenir dûment compte de leurs intérêts dans ses décisions.
- Les titulaires de contrats avec participation aux bénéfices devraient pouvoir exercer efficacement les droits liés à la gouvernance attachés à leur contrat et recevoir les informations nécessaires à cette fin.

2. Politique de distribution des dividendes

- Le conseil devrait définir une politique de distribution des dividendes explicitant le processus et les principes des prises de décision pour ce qui est de la répartition des excédents destinés aux titulaires de contrats avec participation aux bénéfices.

3. Répartition juste et équitable

- La répartition des excédents devrait s'effectuer de manière juste et équitable, en tenant dûment compte de l'ensemble des titulaires de contrats avec participation aux bénéfices et des risques financiers supportés par l'assureur au titre des garanties accordées sur ce type de contrats.

4. Diffusion externe de l'information

- Les titulaires de contrats avec participation aux bénéfices devraient recevoir en temps voulu et de façon régulière des informations pertinentes, suffisantes et fiables sur les questions liées à leurs droits de participation.

Les titulaires de contrats avec participation aux bénéfices devraient avoir librement accès au rapport annuel de l'assureur

C. Transparence et diffusion externe de l'information

- Les assureurs devraient diffuser des informations pertinentes avec exactitude et clarté et en temps utile afin de donner aux parties prenantes (notamment les actionnaires – ou sociétaires – et les assurés) une image adéquate de leur stratégie et de leurs objectifs, de leurs activités commerciales, de leur gouvernance, de leur actionnariat, de leur politique de rémunération, de leurs performances, ainsi que de leur situation financière, et de faciliter la compréhension des risques auxquels ils sont exposés.
- Les modes de diffusion externe de l'information devraient permettre aux utilisateurs d'accéder à des informations pertinentes dans les mêmes conditions, en temps utile et au meilleur coût.

Les principales informations qui devraient être rendues publiques sont :

- *Les objectifs stratégiques, les branches d'activité et les principaux plans d'action*
- *Le résultat financier et le résultat d'exploitation, la situation financière et la solvabilité, le profil de risque, les principales mesures de gestion des risques, les facteurs de risques actuels et prévisibles, ainsi que les analyses et discussions s'y rapportant*
- *Les structures et politiques de gouvernance, et notamment : la répartition des responsabilités administratives et de contrôle entre le conseil et la direction ; la sélection des administrateurs et le processus d'évaluation des performances; les codes de conduite ; les conflits d'intérêts ; le mandat, la composition et les procédures de fonctionnement des comités du conseil ; le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne ; ainsi que les pouvoirs et l'organisation des fonctions de contrôle*
- *La structure, et notamment l'organigramme général, les branches d'activité et les comités de gestion*
- *Les administrateurs et leur expertise, leurs qualifications, leurs antécédents professionnels, leurs autres mandats d'administrateur, le fait qu'ils sont considérés comme indépendants ou non et les critères connexes permettant d'établir leur indépendance*
- *Les principaux dirigeants, leur parcours et leur expertise*
- *Les politiques et mécanismes de rémunération des administrateurs, des principaux dirigeants et des salariés (notamment les dispositifs permettant de vérifier qu'ils concordent avec les intérêts à long terme de l'assureur), le processus de gouvernance utilisé pour fixer la rémunération et la rémunération globale*
- *Les principaux actionnaires et les droits de vote (le cas échéant), ainsi que la présence de ces actionnaires au sein du conseil ou de l'équipe dirigeante*

- *Les structures du groupe (et notamment (i) les participations en amont et les droits de vote ; (ii) les filiales, les participations et les droits de vote détenus par l'assureur, y compris par l'intermédiaire d'autres filiales ; et (iii) les sociétés affiliées, les participations et les droits de vote détenus par des parties liées à l'assureur), ainsi que les relations et l'organisation du groupe, sa nature et ses objectifs, et l'étendue de l'application des politiques du groupe à l'assureur*
- *Les opérations significatives avec des parties liées (dont opérations intra-groupe)*

D. Comportement sur le marché et éducation financière

1. Connaissance du client

- Les assureurs devraient évaluer la connaissance qu'ont les clients potentiels des produits et des risques d'assurance. Cette évaluation devrait porter en particulier sur les contrats qui sont complexes, représentent une part substantielle de leur résultat actuel et futur, ou impliquent des engagements à long terme ou un transfert important des risques vers les assurés.
- Lorsque la nature et la complexité du contrat le justifient, les assureurs devraient s'employer à appréhender les besoins, la tolérance au risque et la capacité de prise de risque de leurs clients.

2. Traitement équitable

- Les assureurs devraient réserver à leurs clients et à leurs assurés un traitement équitable et se conformer aux normes pertinentes de comportement sur le marché à tous les stades d'un contrat d'assurance.

3. Diffusion d'informations sur mesure

- Les assureurs devraient fournir à leurs clients et assurés des informations adéquates, pertinentes et spécifiques liées aux produits et aux contrats d'assurance, et notamment à la couverture, aux prestations, aux obligations, aux frais et autres questions ayant trait aux polices.

E. Recours

- Afin de résoudre les différends, les assureurs devraient instaurer des politiques et des procédures de traitement et de gestion des plaintes qui soient équitables, efficaces et transparentes et, en cas d'échec de ces procédures, définir les autres moyens de recours à la disposition des assurés.
- Les assurés devraient avoir accès à des mécanismes de recours prévus par la loi aux fins du règlement des différends les opposant aux assureurs, et pouvoir à tout le moins saisir les instances judiciaires ou l'autorité de contrôle ou de réglementation.

PARTIE II

NOTES

A - RAISON D'ÊTRE DES LIGNES DIRECTRICES

En tant qu'institutions financières dont l'activité consiste à accepter et à gérer des risques assurables, les assureurs sont tenus d'observer des pratiques de bonne gouvernance et de gérer efficacement les risques de manière à être en mesure de servir les prestations promises aux assurés (et aux bénéficiaires concernés) et donc de remplir leur fonction d'assureur au sein de l'économie. De plus, l'assurance se caractérisant bien souvent, eu égard à sa complexité, par de fortes asymétries de l'information et donc par des déséquilibres potentiels des pouvoirs entre acheteurs et vendeurs, on attend des assureurs qu'ils réservent à leurs clients et assurés un traitement équitable, en se dotant des politiques, processus et procédures internes voulus pour y parvenir. Qui plus est, en qualité d'institutions financières acceptant des fonds publics en échange de promesses de versements futurs (dans le cas des assureurs, l'horizon peut être plus lointain et les versements sont soumis à la réalisation de l'événement assuré ; pour les contrats investis, il n'existe pas nécessairement de possibilité de rachat immédiat), les assureurs peuvent être incités à se livrer à des comportements ou à des pratiques risqués avantageux à court terme, mais qui ne tiennent pas dûment compte des intérêts des assurés ou, plus globalement, de la réputation du secteur.

En conséquence, les pratiques de gouvernance des assureurs devraient être pertinentes et en règle générale, plus strictes que celles de la plupart des entreprises traditionnelles. Ces attentes sont renforcées par le dispositif prudentiel qui souligne qu'il revient aux assureurs de gérer et de contrôler les risques auxquels ils sont exposés et d'établir des politiques et des pratiques à cette fin. De fait, si divers aspects du dispositif réglementaire et de contrôle régissant l'assurance dans les pays de l'OCDE favorisent la gestion des risques encourus par les assureurs ainsi qu'un traitement équitable des clients et des assurés, renforçant ainsi la protection des assurés et réduisant les risques de défaillance¹, le régime de gouvernement d'entreprise demeure un mécanisme essentiel – sur lequel le système prudentiel doit largement s'appuyer – pour amener les assureurs à adopter une gestion et un comportement sains. La gouvernance des assureurs est donc un volet décisif du dispositif prudentiel applicable aux assureurs dans les pays de l'OCDE et dans un certain nombre d'autres pays, en fait, elle devrait logiquement être intégrée dans le dispositif de solvabilité.

Le fait que le gouvernement d'entreprise soit déterminant pour la fiabilité et le bon fonctionnement du secteur de l'assurance donne à penser qu'il serait utile d'élaborer un ensemble de lignes directrices relatives à la gouvernance des assureurs, inspirées des Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, qui sont reconnus à l'échelle internationale. Ces lignes directrices viendraient renforcer et enrichir au besoin les principes de gouvernement d'entreprise généralement applicables aux entreprises et iraient dans le sens des objectifs du dispositif réglementaire et de contrôle de l'assurance. En particulier, les lignes directrices sur la gouvernance des assureurs mettraient l'accent sur les éléments suivants :

- Une approche prudente des stratégies commerciales et financières, conformément au rôle de l'assurance dans l'économie et, le cas échéant, dans le système de sécurité sociale ;
- Une culture du risque et un système de gestion des risques et de contrôle interne bien établis, soutenus par des fonctions de contrôle efficaces et indépendantes ;
- Une expertise financière solide des administrateurs et de la direction générale ; et

- Des politiques et procédures garantissant un traitement approprié des clients et des assurés (et des bénéficiaires concernés), et notamment des mécanismes de recours.

Ces lignes directrices sur la gouvernance des assureurs sont destinées à être concrètement utilisées et mises à profit par la profession, servant ainsi utilement d'étalon afin de juger de la bonne gouvernance des assureurs et donc de point de départ pour l'adoption d'approches et de pratiques plus spécifiques par les assureurs. De telles lignes directrices doivent aussi être globalement conformes aux principes essentiels pertinents régissant le contrôle de l'assurance à l'échelle internationale et, autant que possible, aux principes de bonne gouvernance définis dans d'autres secteurs financiers.

Si le régime de gouvernance des assureurs doit être bien défini et comparable à celui d'autres institutions financières, il convient de prendre suffisamment en considération les spécificités du secteur de l'assurance (risque de divergence accrue des intérêts de l'assureur et de ceux de l'assuré, rôle des actuaires dans le calcul des engagements, droits de certains assurés de percevoir une partie des bénéfices réalisés ; voir la Partie B ci-dessous) et de faire preuve d'une souplesse suffisante pour tenir compte des caractéristiques de chaque branche d'assurance et de la diversité des formes juridiques : sociétés anonymes, structures de types mutualiste et coopératif, ou encore spécifiques comme la Lloyd's². De plus, il faut mesurer comme il se doit la nature, l'envergure et la complexité de l'activité des assureurs, ainsi que les risques auxquels ils sont exposés. Enfin, il ne faut pas négliger le rôle potentiel des structures de groupe ou de conglomérat.

B – SPÉCIFICITÉS DU SECTEUR DE L'ASSURANCE

Convergence des intérêts

Comme pour d'autres types d'entreprises, on peut observer une divergence d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants d'un assureur, car il est difficile de contrôler parfaitement la direction – ce trait est symptomatique du problème traditionnellement lié aux relations agent-mandant. La nature et l'ampleur de ces divergences peut varier selon qu'il s'agit d'une société anonyme ou d'un assureur mutualiste³. Dans les deux cas, les intérêts peuvent diverger en raison de la séparation entre l'actionnariat et le contrôle, les dirigeants de l'assureur pouvant privilégier leurs intérêts au détriment de ceux des actionnaires (dans le cas des sociétés anonymes) ou des sociétaires (dans le cas des mutuelles).

Toutefois, étant donné que les parts (coopératives) ou la détention d'une police d'assurance (mutuelle) des assureurs mutualistes ne sont pas aliénables ou négociables (coopératives) et sont souvent dispersées, les mécanismes de contrôle par le marché (tels que le risque d'OPA, la possibilité d'une surveillance accrue de la direction par un bloc d'actionnaires, ou le recours aux options d'achat d'actions à titre d'incitation) sont limités, voire totalement absents. Ainsi, le pouvoir discrétionnaire de la direction pourrait bien être plus grand au sein d'un assureur mutualiste que dans une société anonyme, à moins d'être contrebalancé par d'autres mécanismes de contrôle. Ces limites doivent être prises en considération pour élaborer un régime de gouvernement qui convienne aux assureurs mutualistes⁴.

De plus, les intérêts conjugués des actionnaires et de la direction peuvent diverger de ceux des assurés. Ce phénomène résulte de l'objectif de maximisation de la valeur ajoutée poursuivi par les actionnaires et la direction et peut se traduire par la constitution de provisions techniques insuffisantes, un règlement partiel des sinistres ou une répartition des bénéfices inéquitable pour les titulaires de contrats avec participation aux bénéfices. Dans le cas des assureurs mutualistes, qui sont détenus par les sociétaires, une convergence accrue des intérêts des actionnaires et de ceux de la direction permettrait de faire converger les intérêts de l'assureur avec ceux des assurés. Compte tenu de la divergence potentielle d'intérêts entre l'assureur (actionnaires et direction) et les assurés, certaines juridictions imposent au conseil une obligation fiduciaire consistant à agir au mieux des intérêts des assurés ; l'autorité de contrôle peut aussi attendre du conseil qu'il prenne en compte les intérêts des assurés dans ses décisions.

Ce risque de divergence d'intérêts peut aussi provenir de l'asymétrie potentielle de l'information et des pouvoirs entre les assurés et l'assureur, et notamment sa direction⁵. La complexité de nombreux produits d'assurance et la durée variable des contrats ouvrent le champ à des interprétations diverses des clauses contractuelles et rendent difficile la comparaison entre les différentes polices d'assurance. L'information peut ne pas se présenter sous une forme facilement compréhensible et les assurés ne pas disposer de l'expertise requise pour peser divers paramètres techniques des contrats. De plus, les assurés et les bénéficiaires des contrats d'assurance forment un groupe dispersé, n'ayant guère la faculté de contraindre les assureurs et leur direction à prendre certaines mesures ; ils peuvent notamment se retrouver en position de faiblesse pour contester le règlement d'un sinistre. En l'absence de normes de gouvernance appropriées et autres garde-fous favorisant un comportement sur le marché et une éducation financière satisfaisants, l'éventail des solutions envisageables pourrait se restreindre – et ils pourraient n'avoir d'autre choix que de ne pas souscrire de police, de ne pas renouveler leur contrat, d'accepter l'indemnité versée ou de former un recours en justice, solution risquant de ne pas être optimale et d'engendrer des coûts élevés. S'agissant des assureurs mutualistes,

les intérêts de l'assureur concordent davantage avec ceux de ses assurés, ce qui devrait dissiper une partie des inquiétudes à ce sujet.

Nature du secteur de l'assurance

Outre cette divergence potentielle des intérêts, d'autres problèmes de gouvernance se posent pour des branches d'activité spécifiques. Certains intéressent l'assurance-vie, d'autres l'assurance non-vie et d'autres encore la réassurance.

L'assurance-vie établit sur plusieurs années des relations contractuelles entre un assureur et la personne qui est assurée sur la vie ou les bénéficiaires de sa police d'assurance, relations similaires à bien des égards à la responsabilité fiduciaire des fonds de pension. En matière de gouvernance, les grandes difficultés tiennent notamment à la rentabilité de l'assureur et au comportement de ses dirigeants. Sur une longue période, de nombreux paramètres de la fixation des primes peuvent varier, parmi lesquels les taux de mortalité des assurés, le rendement des placements et l'inflation. Compte tenu de toutes ces incertitudes, le risque d'une divergence d'intérêts entre l'assuré et l'assureur sur toute la durée du contrat n'est pas négligeable en l'absence d'autres types de contrôles pour compenser ces facteurs.

La majorité des activités d'assurance non-vie⁶, en revanche, est considérée comme ayant un cycle d'exploitation plus court, allant de un à trois ans dans la plupart des cas. Aussi le risque de divergence des intérêts entre les assurés et les actionnaires est-il moins évident que pour les assureurs vie. Les problèmes de gouvernance des assureurs non-vie résultent de l'asymétrie d'information entre assurés et assureurs, et du pouvoir discrétionnaire des dirigeants au regard du règlement des sinistres. Ces deux facteurs peuvent donner lieu à des décisions opportunistes de gestion à court terme ayant des conséquences défavorables pour les assurés et les actionnaires.

En ce qui concerne le secteur de la réassurance, les assurés sont eux-mêmes des assureurs et disposent donc en principe des informations et de l'expertise voulues sur les produits vendus. Cela explique en partie que les réassureurs peuvent être moins réglementés et surveillés que les assureurs dans certains pays, tandis que dans d'autres, les règles de surveillance (agrément, normes minimales de solvabilité, sanctions) sont sensiblement, voire exactement, les mêmes que celles appliquées aux assureurs. Quoi qu'il en soit, le caractère international des activités des réassureurs explique qu'ils peuvent difficilement être soumis au contrôle d'une seule autorité nationale, ce qui donne à penser qu'il y a lieu d'intensifier la coopération et la coordination entre différentes autorités de contrôle et que les réassureurs eux-mêmes doivent se doter de structures de gouvernance et de mécanismes de contrôle interne fiables. Néanmoins, le fait que l'asymétrie d'information soit moins importante entre assureurs et réassureurs qu'entre particuliers et assureurs doit être pris en compte dans l'interprétation des lignes directrices relatives à la protection des parties prenantes.

Fonction actuarielle

De manière plus générale, la complexité du secteur de l'assurance a entraîné dans la plupart des pays de l'OCDE l'apparition d'une fonction spécifique – celle de l'actuaire – en vue, notamment, de contrôler et d'évaluer la solvabilité des assureurs et la fiabilité des provisions techniques. Bien que la place et les obligations précises de l'actuaire puissent varier d'un pays à l'autre, son rôle dans la gouvernance des assureurs est devenu primordial dans la branche vie et gagne en importance dans la branche non-vie dans la plupart des pays de l'OCDE⁷.

Droits des assurés et rôle du régime de gouvernance

Certains contrats d'assurance confèrent aux assurés le droit de participer aux bénéfices ou aux excédents générés par la police d'assurance. Ces « contrats avec participation aux bénéfices » peuvent générer des rendements excédentaires, permettant ainsi à l'assureur de

distribuer les excédents aux assurés sous forme de dividendes ou de prime sur toute la durée du contrat ou à l'échéance, en plus du versement des prestations garanties. Dans certains pays, les titulaires de contrats avec participation aux bénéfices peuvent jouir de droits liés à la gouvernance, et notamment élire un certain nombre d'administrateurs.

Pour les assureurs constitués en société anonyme, les contrats avec participation aux bénéfices donnent naissance à un groupe distinct d'assurés qui nourrissent l'espoir de percevoir une partie des excédents. Néanmoins, l'affectation des excédents est habituellement discrétionnaire ; d'une manière générale, le montant à distribuer, le calendrier retenu et la répartition entre les titulaires de contrats et les actionnaires sont déterminés par le conseil, ce qui peut entraîner une divergence d'intérêts et partant, un conflit entre actionnaires et titulaires de contrats avec participation aux bénéfices. Ce problème ne se pose pas dans le cas des assureurs mutualistes, les actionnaires et les assurés étant à la fois adhérents et « propriétaires » de l'assureur. Cela dit, pour les assureurs mutualistes comme pour les sociétés anonymes, des questions peuvent se poser quant à la répartition des excédents entre les titulaires des contrats, compte tenu des différents types et générations de contrats pouvant exister.

La loi peut énoncer des orientations à suivre pour distribuer les excédents (principe d'équité, par exemple). Le régime de gouvernance de l'assureur joue toutefois un rôle important à cet égard. Ainsi, les fonctions de contrôle d'un assureur (comme l'actuariat ou la conformité), notamment, veillent à ce que cette question soit traitée conformément à la loi, ou lorsque la législation ne donne aucune précision à ce sujet, de manière juste et équitable. De plus, l'assureur peut créer un comité spécialement chargé des questions liées aux contrats avec participation aux bénéfices ou un comité de l'investissement, dont l'actuaire peut faire partie. De plus, lorsque les titulaires de contrats avec participation aux bénéfices exercent des droits liés à la gouvernance, des politiques et des procédures régissant le vote et la représentation des assurés en assemblée générale des actionnaires (dans le cas des assureurs constitués en société anonyme) sont établis.

Rôle de la réglementation prudentielle et du contrôle dans la gouvernance des assureurs

Le régime de gouvernance des assureurs doit tenir compte du cadre réglementaire extrêmement spécifique et changeant à l'intérieur duquel s'exercent leurs activités. Comme dans le reste du secteur financier et du fait de l'importance de l'assurance dans l'économie, la réglementation et le contrôle du secteur de l'assurance ont contribué de façon décisive à façonner la gouvernance des assureurs ; de fait, le dispositif réglementaire est souvent un facteur déterminant des normes de gouvernance des assureurs. En règle générale, ces normes ont été conçues pour accroître la qualité et l'indépendance de la prise de décision, promouvoir l'instauration de politiques et de procédures fiables de gestion des risques et de contrôle interne et favoriser la transparence et la diffusion interne et externe de l'information, contribuant ainsi à réduire les cas de défaillance, à promouvoir la discipline de marché et à protéger les intérêts des assurés – et des bénéficiaires des contrats – ainsi que de tout tiers pouvant prétendre à une indemnisation auprès de l'assureur en vertu d'une police d'assurance.

Bonne gouvernance des assureurs : une composante essentielle du dispositif réglementaire et de contrôle

La mise en place d'un dispositif réglementaire solide est l'un des éléments fondamentaux du régime de gouvernance des assureurs. En effet, l'instauration d'un environnement juridique et réglementaire bien structuré contribue à protéger les assurés contre la plupart des cas de profondes divergences d'intérêts entre assureurs et assurés et contre les conflits pouvant en résulter dans le secteur de l'assurance et, en particulier, à favoriser la solidité financière du secteur. Cela étant, comme on l'a souligné plus haut, le régime de gouvernance des assureurs est désormais un élément déterminant du dispositif réglementaire et de contrôle de l'assurance. Il est donc nécessaire de trouver un juste équilibre entre l'élaboration d'un dispositif réglementaire

visant à promouvoir des pratiques de gouvernance exemplaires et à accorder aux assureurs l'autonomie requise pour prendre des décisions et définir des pratiques de bonne gouvernance. En dernière analyse, le rôle et la fonction du conseil consistent à gérer l'assureur, à prendre les décisions commerciales qui s'imposent et à rendre compte de la sécurité et de la fiabilité de l'assureur, dans le cadre d'un dispositif réglementaire approprié et d'un contrôle efficace des pratiques de gouvernance des assureurs.

C- NOTES DÉTAILLÉES

I. STRUCTURE DE GOUVERNANCE

La structure de gouvernance⁴ d'un assureur devrait prévoir une répartition appropriée des responsabilités en matière de contrôle et de gestion et donc des pouvoirs efficaces et un processus décisionnel efficient au sein de l'entreprise, tout en garantissant l'existence de contrepoids et d'un contrôle adéquats de manière à empêcher toute décision contestable ou ambivalente ou toute erreur de gestion, à établir les responsabilités et les incitations qui s'imposent et protéger ainsi les actionnaires (ou sociétaires) et les intérêts des assurés et, au besoin, d'autres parties prenantes, comme les salariés. Cette répartition devrait être clairement établie et transparente pour tous dans et hors de l'entreprise.

Les principales composantes de la structure de gouvernance sont: le conseil d'administration, qui joue un rôle déterminant dans le processus décisionnel de l'assureur, et donc dans sa structure de gouvernance; les organes subsidiaires du conseil, créés pour améliorer la qualité de la prise de décision; les mécanismes de contrôle à la disposition des actionnaires et des assurés (assemblée générale, élection des administrateurs); le groupe des principaux dirigeants, qui assurent l'interface entre le conseil et les activités de l'assureur et jouent un rôle décisif dans la mise en œuvre des politiques et des décisions du conseil; et le commissaire aux comptes, qui a pour principale fonction de donner des assurances sur la communication financière.

Les *Lignes directrices* définissent une répartition appropriée des responsabilités administratives et de contrôle au sein de l'assureur. Elles portent essentiellement sur le rôle et les responsabilités du conseil d'administration et de ses comités, des principaux dirigeants et du commissaire aux comptes. Les questions des droits des actionnaires et du contrôle qu'ils exercent ne sont pas abordées dans ces *Lignes directrices*, de sorte qu'il convient de renvoyer aux *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE* pour les orientations concernant cet aspect de la structure de gouvernance des assureurs constitués en société anonyme.

Les *Lignes directrices* suivent l'approche adoptée dans les *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE* en indiquant que le conseil d'administration est le seul organe directeur d'un assureur. Cette démarche tient compte d'autres types de structures de gouvernance (système dualiste comprenant un conseil de surveillance et un directoire, par exemple), mais part du principe que les deux fonctions de gouvernance essentielles – le contrôle et la gestion quotidienne – sont distinctes. Ainsi, lorsqu'on applique les *Lignes directrices* aux systèmes dualistes, il convient de considérer que l'expression « conseil d'administration » désigne le « conseil de surveillance »⁸.

⁴ La structure de gouvernance d'un assureur fait référence à l'organisation du processus décisionnel, du contrôle et des mécanismes et pratiques correspondants destinés à s'assurer que ses activités sont menées de manière fiable, efficiente et efficace conformément aux buts et objectifs de ses actionnaires (ou sociétaires dans le cas des assureurs mutualistes). La structure de gouvernance implique l'attribution de droits et de responsabilités au sein de l'entreprise et aux autres parties (par exemple: actionnaires, titulaires de contrats avec participation aux bénéfices et commissaires aux comptes).

Conseil d'administration

Le conseil d'administration devrait définir la stratégie et l'orientation générales de l'assureur et être responsable de sa gestion globale, les principaux dirigeants et la direction dans son ensemble se chargeant de la gestion quotidienne. Les principales obligations, fonctions et responsabilités du conseil d'un assureur sont à bien des égards analogues à celles du conseil de toute autre entreprise. À ce sujet, il peut être utile de se référer aux *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE* et aux annotations s'y rapportant (en particulier le Principe VI), ainsi qu'à la *Méthodologie d'évaluation de la mise en œuvre des principes de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise*, qui comportent une description plus exhaustive de leurs responsabilités, notamment parce que les *Lignes directrices* s'inspirent de nombreux éléments des *Principes*.

Cela étant, les assurés escomptent que l'assureur sera géré avec prudence, au moyen de pratiques de bonne gouvernance et d'une gestion des risques efficace, de manière à pouvoir honorer à l'avenir ses engagements en cas de sinistre, de rachat de police ou de retrait. Les assureurs sont aussi censés traiter leurs clients et assurés (bénéficiaires compris) avec équité, et se doter des polices, processus et procédures requis pour y parvenir. En conséquence, on peut raisonnablement s'attendre à ce que les pratiques de gouvernance des assureurs soient généralement meilleures que dans la majorité des entreprises classiques. Ces attentes sont renforcées par le dispositif prudentiel qui souligne que les assureurs sont tenus de gérer et de contrôler leurs risques et d'établir les politiques et les pratiques nécessaires à cette fin. Ces éléments donnent à penser que le conseil des assureurs est soumis à des principes exigeants en matière de gouvernance, de prudence, de déontologie et de comportement sur le marché.

De plus, en tant qu'institutions financières touchant des fonds publics en échange de leur promesse d'honorer leurs engagements financiers futurs (lors de la survenance du risque assuré, en ce qui concerne les assureurs), les assureurs sont exposés à des conflits d'intérêts potentiels plus importants que la majorité des entreprises classiques et devraient donc observer des normes plus strictes en matière d'éthique, de comportement et de gestion des conflits d'intérêts. Le risque d'apparition d'un conflit d'intérêts peut croître avec la durée du contrat d'assurance. Les prescriptions relatives aux provisions requises sont destinées à écarter tout conflit de ce type, l'assureur étant tenu de mettre des fonds de côté pour pouvoir faire face à l'avenir à des décaissements imprévus. Les conflits d'intérêts réels ou potentiels peuvent être accrus lorsque l'assureur fait partie d'un groupe financier plus important, le conseil pouvant dans ses décisions accorder une importance excessive ou s'en remettre par trop aux politiques et décisions du conseil de l'entité de contrôle.

Dans ce contexte, il est utile de développer les principaux éléments du rôle du conseil d'administration d'un assureur, conformément aux *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*:

Principales obligations : À l'instar des autres organes de l'entreprise, le conseil a une obligation de diligence et de loyauté envers l'assureur. Ses membres devraient gérer la société en toute connaissance de cause, de bonne foi, avec toute la diligence et le soin requis, et faire en sorte que les intérêts de l'assureur priment dans leurs décisions (voir le Principe VI.A des *Principes de l'OCDE*). Comme indiqué dans les notes explicatives des *Principes de l'OCDE*, la bonne pratique veut qu'on entende par « agir en toute connaissance de cause » que les administrateurs devraient avoir la conviction que les principaux systèmes d'information et de mise en conformité avec la loi de l'entreprise sont fondamentalement sains et facilitent l'exercice par le conseil d'administration des principales fonctions qui lui incombent en matière de suivi. Ces principales obligations revêtent une importance particulière puisque le statut des assureurs est réglementé et qu'ils sont donc censés faire preuve de prudence, d'équité et, dans l'ensemble, d'une bonne gouvernance.

Étant donné que les assurés sont parties prenantes à la pérennité de l'assureur et estiment qu'ils doivent être traités avec équité, et que les assureurs eux-mêmes ont tout intérêt, en

termes commerciaux et de réputation, à leur réserver le traitement qui convient, les administrateurs devraient prendre leurs décisions en tenant compte des intérêts des assurés. Dans plusieurs pays, le conseil n'est soumis à aucune obligation officielle en ce sens, même si l'autorité de contrôle peut préciser ses attentes à cet effet. Dans d'autres, la loi impose au conseil de prendre en considération les intérêts des assurés (voire de leur donner la priorité en cas de conflit entre les intérêts des actionnaires et ceux des assurés) ; cette obligation peut aussi se présenter sous la forme d'une responsabilité fiduciaire des administrateurs à l'égard des assurés.

Si besoin est, le conseil peut aussi prendre en considération les intérêts d'autres parties prenantes (salariés, créanciers, consommateurs, autorité de tutelle, par exemple) lors de ses prises de décision. Les parties prenantes se définissent comme les parties qui possèdent directement ou indirectement des droits sur l'assureur ou des intérêts dans celui-ci, parce qu'elles peuvent influencer sur ses actions, objectifs ou politiques ou en subir les effets. Le conseil peut respecter les droits ou les intérêts des parties prenantes en application des prescriptions légales ou des obligations contractuelles en vigueur, mais il peut aussi tenir compte de leurs intérêts parce qu'il se soucie plus généralement des performances de l'assureur ou, point important dans le secteur financier, de sa réputation.

Responsabilités : Le conseil d'un assureur se voit conférer des responsabilités essentielles. Il devrait définir la stratégie et l'orientation générales de l'assureur et à cette fin, établir les politiques voulues et un régime de gouvernance efficace. Il devrait aussi superviser activement la conduite des affaires de l'assureur, vérifier que la direction applique comme il convient les décisions et politiques du conseil, gère l'assureur avec efficacité et prudence et atteint les objectifs fixés par le conseil. Il est à noter que les administrateurs devraient montrer l'exemple en instaurant et en favorisant l'émergence d'une véritable culture du risque et d'une structure de contrôle éthique et fiable au sein de l'entreprise. Le conseil devrait être prêt à prendre des mesures correctrices si la direction est dans l'incapacité d'appliquer correctement les politiques du conseil, n'atteint pas les objectifs opérationnels et stratégiques, pratique une gestion défailtante des risques, communique des informations de piètre qualité ou incomplètes ou ne parvient pas à gérer l'assureur de manière appropriée ou adéquate. Les administrateurs devraient prendre la mesure de ces attentes et consacrer un temps et une énergie suffisants pour s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gouvernance ; ainsi, le conseil devrait faire en sorte que les administrateurs aient suffisamment de temps pour préparer les réunions du conseil et y assister, et vérifier que le nombre de leurs autres mandats n'est pas excessif.

Le conseil devrait s'assurer qu'il a accès à des informations exactes, pertinentes et à jour et qu'il peut prendre contact chaque fois que nécessaire avec les personnes concernées au sein de l'entreprise ou faire appel à des experts extérieurs. Il devrait aussi veiller à la mise en place, à l'échelle de l'entreprise, d'un système intégré de collecte et de diffusion de l'information, notamment en interne. Ce système devrait permettre au conseil de disposer de façon régulière et lorsque les circonstances l'exigent, des informations et des analyses nécessaires pour pouvoir assumer ses responsabilités, et notamment de renseignements concernant la situation financière de l'assureur, son profil de risque et sa solvabilité, les progrès réalisés au regard des objectifs stratégiques et commerciaux et des risques substantiels connexes, ainsi que l'identification des risques pouvant influencer fortement sur les engagements envers les assurés. Le conseil devrait évaluer périodiquement la qualité des informations que lui transmet la direction.

Bien que la gamme des responsabilités et fonctions propres au conseil soit étendue, il est possible, pour ce qui est des assureurs, de se concentrer sur un certain nombre de responsabilités primordiales :

- **Valeurs et objectifs fondamentaux** : Le conseil devrait déterminer les valeurs et objectifs essentiels de l'assureur. Ces valeurs et objectifs contribuent à définir l'identité, l'orientation et les objectifs stratégiques de l'assureur, et permettent d'instaurer et d'ancrer une culture d'entreprise en son sein, guidant ainsi le conseil et la direction dans leurs décisions et garantissant une convergence accrue des intérêts. Ils peuvent

également servir de point d'ancrage à l'adoption d'un comportement éthique et déontologique, ainsi qu'au développement d'une véritable culture du risque. Ces valeurs et objectifs devraient être fidèles au rôle et activités attendus des assureurs dans le système financier (et, dans certains pays, le système de sécurité sociale, et notamment de santé) et à la prudence dont ils devraient faire preuve envers les assurés et les consommateurs en terme de comportement, de prise de risque et d'équité.

- *Éthique, déontologie et conflits d'intérêts* : Compte tenu de la confiance qu'il accorde aux assureurs pour gérer leurs affaires comme il se doit, servir à l'avenir aux assurés les prestations attendues et traiter les assurés actuels et potentiels avec équité, ainsi que de son obligation de donner l'exemple au plus haut niveau de l'entreprise sur le plan de l'éthique et du professionnalisme, le conseil devrait instaurer des normes d'éthique et de déontologie rigoureuses, s'y conformer et les appliquer à toutes les personnes employées par l'assureur. Pour ce faire, le conseil peut se doter d'un code d'éthique et/ou de conduite énonçant les normes qui régissent le comportement des administrateurs, de la direction et du personnel, en interne, c'est-à-dire dans l'entreprise, et en externe. Ces normes devraient traiter des conflits d'intérêts (ainsi que des opérations pour compte propre), de la corruption et autres types de comportements illicites ou contraires à l'éthique.

Il convient aussi d'établir des politiques afin de cerner, gérer et résoudre les conflits d'intérêts réels ou potentiels auxquels sont confrontés les administrateurs et les dirigeants. Ces conflits peuvent porter sur des aspects d'ordre individuel (par exemple, exercice d'activités extérieures connexes par les administrateurs ou les dirigeants ; fourniture de biens ou de services à l'assureur ou détention d'une participation dans ou relations avec une personne délivrant ces prestations ; détention d'une participation dans une entité avec laquelle l'assureur investit ou exerce des activités) ou professionnel (accepter de siéger au conseil d'une entreprise concurrente, etc.) ou tenant à l'entreprise (intérêts des actionnaires de contrôle, notamment).

De plus, il y a lieu d'établir les politiques, les procédures d'examen et les garde-fous qui s'imposent pour réglementer les opérations avec des parties liées (c'est-à-dire les entités qui contrôlent l'assureur ou qui sont contrôlées par la même structure que l'assureur, les grands actionnaires, membres de la famille inclus, et les principaux dirigeants, par exemple) et imposer notamment que ces opérations avec des parties liées soient réalisées sur la base du principe de pleine concurrence.

- *Régime de gouvernance* : Le conseil devrait instaurer un régime de gouvernance clairement défini et transparent (conformément aux obligations légales imposées au conseil ou à la direction), définissant notamment le rôle et les responsabilités respectifs du conseil et de la direction, et il devrait superviser l'organisation interne de l'assureur. Le conseil peut ainsi s'assurer que la structure hiérarchique et les chaînes de responsabilités sont clairement établies et que le contrôle exercé et la transparence sont satisfaisants. Le conseil peut, à cet effet, se doter d'une charte précisant les droits et responsabilités du conseil et/ou de ses membres. L'assureur peut aussi publier un rapport sur le gouvernement d'entreprise qui comprenne une description de son régime de gouvernance. Ce régime devrait être analysé régulièrement et lorsque les circonstances le justifient, et modifié en cas de besoin pour garantir son efficacité.
- *Stratégie, branches d'assurance et principales activités* : Les administrateurs devraient, avec le concours des principaux dirigeants, établir l'orientation stratégique de l'assureur, ses objectifs et ses principaux plans d'action. Ils devraient également superviser ses branches d'activité et le développement des produits et élaborer des stratégies et politiques de souscription, de tarification et de réassurance et, avec l'aide de l'actuaire, appréhender et examiner les besoins de provisionnement. Le conseil devrait être associé aux grandes décisions opérationnelles ou d'organisation de

l'assureur, y compris celles qui touchent à l'externalisation d'activités ou de fonctions essentielles.

- *Gestion des risques, contrôles internes et fonctions de contrôle* : La gestion des risques est un volet essentiel de l'assurance et elle devrait être bien intégrée dans le régime de gouvernance de l'assureur. Le conseil devrait veiller à la mise en place d'un dispositif ou d'une stratégie dans ce domaine (« dispositif de gestion des risques ») qui définisse la conception des risques de l'assureur et ses méthodes d'atténuation des risques, désigne clairement les responsables de sa mise en œuvre et mette en avant la prudence dont il devrait faire preuve. Les politiques intéressant la souscription et le provisionnement, la réassurance, les investissements, les regroupements, la gestion actif-passif, les produits dérivés, les stratégies et les processus commerciaux et opérationnels (dont la planification de la continuité de l'activité et l'externalisation), la conformité et la réputation (y compris, s'il y a lieu, la contagion à l'ensemble du groupe) devraient être élaborées dans le cadre ou en lien avec le dispositif de gestion des risques.

Ce dispositif devrait aller de pair avec un dispositif de contrôle interne qui définisse les politiques, processus et procédures (notamment de diffusion interne de l'information) nécessaires pour garantir le respect et la bonne exécution des stratégies et politiques du conseil (en particulier en matière de gestion des risques, de communication financière et de conformité) et désigne les responsables de la mise en œuvre. Le conseil devrait veiller à la mise en place d'un système complet de gestion des risques et de contrôle interne et en assurer la supervision ; ce système devrait faciliter l'application des politiques du conseil sur la gestion des risques et le contrôle interne. Bien que le développement de ce système relève de la direction, le conseil devrait suivre de près son déploiement et veiller d'une manière générale à son efficacité, à sa fiabilité et à son intégrité.

Le conseil devrait s'assurer que des fonctions de contrôle adaptées sont mises en place par les dirigeants chargés d'appliquer ou d'assurer le respect des politiques du conseil sur la gouvernance, la gestion des risques, les contrôles internes, la communication financière et la conformité et de recommander les améliorations à apporter en cas de besoin (voir les notes relatives à la Partie II.B). Le conseil devrait superviser ces fonctions de contrôle, et notamment : leur mandat, le champ de leurs activités, leurs pouvoirs, leur indépendance et leurs ressources ; leur structure et les liens hiérarchiques ; les relations entre les différentes fonctions de contrôle ; le processus de sélection de leurs responsables ; ainsi que la qualité et l'efficacité de ces fonctions. Des politiques devraient être développées afin de définir clairement la nature et les pouvoirs des fonctions de contrôle et, ainsi qu'en aura décidé le conseil, le rôle de ce dernier vis-à-vis de ces fonctions.

- *Situation financière, profil de risque et fonds propres* : Le conseil devrait contrôler et évaluer régulièrement la situation financière, le profil de risque et la solvabilité de l'assureur, ainsi que ses besoins en termes de fonds propres, d'emprunts et de trésorerie. Il devrait vérifier que le profil de risque de l'assureur concorde avec son approche des risques, et évaluer toute incohérence notable. Les décisions influant sur la structure du capital ou les fonds propres de l'assureur devraient être prises par le conseil (emprunts, émissions et rachats de parts ou d'actions, montant des dividendes), sous réserve de l'approbation éventuellement requise des actionnaires (ou sociétaires). Le conseil devrait examiner et approuver les budgets et les états financiers de l'assureur et vérifier qu'ils rendent compte fidèlement de sa situation financière.
- *Sélection des principaux dirigeants, suivi des performances et plans de succession* : Le conseil devrait sélectionner les principaux dirigeants selon des critères d'aptitude et de probité et établir un plan de succession bien défini, en tenant compte des besoins et

objectifs de l'assureur. Il devrait fixer des objectifs de performance pour les principaux dirigeants, procéder à un suivi de leurs performances et les remplacer s'il en est besoin.

- *Rémunération* : Le conseil devrait instaurer des mécanismes de rémunération pour les administrateurs, les dirigeants et les salariés qui soient de nature à promouvoir un comportement prudent servant les intérêts à long terme de l'assureur et un comportement équitable envers les consommateurs et les assurés. Le conseil devrait fixer la rémunération selon un processus de gouvernance explicite prévoyant une définition et une séparation claires des rôles et des responsabilités des personnes concernées, consultants et gestionnaires de risques compris. Les administrateurs qui n'exercent pas de fonction de direction devraient jouer un rôle notable dans ce processus.

Les mécanismes de rémunération devraient être fondés sur une politique définie. Le conseil devrait présenter la politique de rémunération et les critères de mise en œuvre correspondants à l'assemblée générale des actionnaires (ou sociétaires) pour information, avec possibilité de les soumettre à discussion. La rémunération globale des administrateurs et des principaux dirigeants, ainsi que les dispositifs mis en place pour vérifier qu'elle concorde avec les intérêts à long terme de l'assureur devraient également être rendus publics.

- *Diffusion externe de l'information* : Le conseil devrait superviser le processus de diffusion externe de l'information et de communication puisqu'il est étroitement lié à ses autres responsabilités et fonctions.

Composition et professionnalisme. Les administrateurs devraient posséder *l'aptitude et la probité* requises pour remplir leur rôle, eu égard notamment aux difficultés et à la complexité du pilotage des institutions financières que sont les assureurs et des normes d'éthique et de professionnalisme rigoureuses auxquelles ils sont soumis. Les administrateurs devraient donc posséder des compétences, une expertise et une expérience suffisantes pour comprendre et superviser les activités de l'assureur (et notamment ses processus de gouvernance, ses pratiques de gestion des risques et de contrôle interne, ses mécanismes de rémunération et la préparation des états financiers), évaluer les risques importants auxquels il est exposé et mettre au point des stratégies et des plans de développement appropriés. Les administrateurs devraient être fiables et jouir d'une bonne réputation, et disposer du discernement, du leadership, de l'indépendance et de la prudence voulus pour fixer l'orientation stratégique de l'assureur et procéder à une supervision efficace – les administrateurs devraient être disposés et aptes, individuellement et collectivement, à mettre en cause les dirigeants lorsque la situation l'exige.

Devraient constituer, à tout le moins, des motifs de disqualification les condamnations pour fraude, vol ou tout autre délit pénal ou économique, les restrictions disciplinaires imposées par des organismes professionnels, les fautes graves dans la gestion d'une autre entité ayant entraîné de lourdes sanctions civiles, une faillite personnelle, ainsi qu'une décision administrative impliquant la disqualification de l'administrateur. De surcroît, l'assureur devrait informer sans délai l'autorité de contrôle de toute modification intervenue dans la composition du conseil.

Puisque selon toute vraisemblance, il est impossible pour chaque administrateur de posséder, dans les domaines de l'assurance, de la finance, de la comptabilité, de l'actuariat, de la gestion et du leadership, l'expertise et les compétences nécessaires pour piloter et superviser efficacement l'assureur, le conseil devrait les posséder à titre collectif. Lorsque le conseil, pris dans son ensemble, est dépourvu d'une telle expertise, il devrait faire appel à des experts ou professionnels extérieurs, sans toutefois leur transférer ses responsabilités ; de plus, le conseil devrait identifier, par le biais d'une stratégie de renouvellement de ses effectifs, les compétences et expertise qui seront requises des futurs administrateurs. En raison des difficultés inhérentes au pilotage et à la supervision d'un assureur et de la nécessité de constituer un groupe

possédant l'expertise et les compétences voulues, le conseil devrait compter un nombre suffisant d'administrateurs pour garantir son efficacité.

Les membres du conseil devraient impérativement, dans leur ensemble et à titre individuel, faire preuve d'*indépendance* et exercer un jugement objectif et impartial. Cela implique que les administrateurs, et en particulier ceux qui n'exercent pas de fonction de direction (c'est-à-dire ceux qui sont indépendants de la direction), ne soient soumis à aucune influence susceptible de limiter leur capacité à exercer une supervision objective. L'indépendance du conseil est le plus souvent favorisée par la nomination d'un certain nombre d'administrateurs « indépendants ». En règle générale, on estime que les administrateurs dirigeants (ou les anciens dirigeants contraints d'observer une période d'incompatibilité) ne sont pas « indépendants » compte tenu de leurs liens avec la direction⁹ ; de plus, toute influence ou tout conflit d'intérêts risquant de compromettre le respect des obligations des administrateurs envers l'assureur limite leur indépendance : c'est le cas pour les prestations de conseil rémunérées ou autres services à l'assureur, ou pour les salariés ou administrateurs de toute entreprise ayant un volume d'affaires important avec l'assureur. Le conseil devrait fixer des critères d'indépendance transparents (dans le respect de la législation et de la réglementation en vigueur) et identifier à l'aune de ces critères les administrateurs considérés comme étant indépendants. Les critères d'indépendance et la liste des administrateurs indépendants devraient être rendus publics. Les administrateurs non dirigeants devraient être en nombre suffisant (majoritaires, à tout le moins) pour que les décisions puissent être prises en toute indépendance.

À moins que des raisons impérieuses ne le justifient, le fauteuil du président du conseil ne devrait pas être occupé par un administrateur qui ne soit pas indépendant, tel que le directeur général. La séparation des fonctions de président du conseil et de directeur général est un élément essentiel du système de contrepoids de l'assureur en matière de gouvernance, favorisant ainsi l'indépendance du contrôle. Faute de séparation, le conseil devrait expliquer à l'autorité de contrôle et aux actionnaires (ou sociétaires) de l'assureur les circonstances qui imposent un tel cumul ; de surcroît, les mesures prises pour éviter tout conflit d'intérêts potentiel et promouvoir, de manière générale, l'intégrité et l'efficacité de la fonction de président du conseil devraient également être justifiées.

Au sein d'un groupe ou d'un conglomérat, l'indépendance du conseil peut en outre être renforcée en veillant à l'indépendance d'une large proportion des administrateurs non dirigeants vis-à-vis du groupe et de sa direction (cela concerne notamment les administrateurs ou agents des entités ou les personnes (ou membres de la famille) qui détiennent une participation significative dans l'assureur ; les administrateurs ou agents d'une entité distincte contrôlée par l'entité ou la personne qui détient une participation de contrôle ; et les administrateurs ou agents d'une filiale de l'assureur).

Les spécificités des assureurs mutualistes devraient être prises en compte au regard de l'indépendance, car leur conseil comprend généralement des sociétaires qui ne peuvent être considérés comme étant totalement indépendants de l'assureur. Néanmoins, les sociétaires étant les « propriétaires » de l'assureur mutualiste, le risque d'une divergence d'intérêts susceptible de nuire à l'assureur (et partant, aux sociétaires) s'en trouve sensiblement réduit. Cela dit, il peut être utile, dans certains cas, de nommer au conseil d'un assureur mutualiste un nombre limité d'administrateurs indépendants (c'est-à-dire qui ne soient pas des sociétaires) en raison de leur expertise ou compétences particulières ou simplement pour introduire un point de vue indépendant.

Le conseil devrait, en dernière analyse, s'avérer capable de contrôler efficacement les activités de l'assureur et vérifier qu'il est correctement géré en général. Par conséquent, les administrateurs devraient examiner, une fois par an au moins, *les performances du conseil* afin d'évaluer son efficacité et son indépendance et de dégager les marges d'amélioration. Les administrateurs devraient procéder à des évaluations des performances individuelles et

collectives (sous forme d'auto-évaluations ou d'évaluations externes), s'intéresser à la composition du conseil chargé de l'examen, et cerner les compétences ou connaissances qui leur font défaut. Le conseil devrait envisager de recourir à des profils d'administrateur afin de définir les qualités qu'il attend d'eux. Il devrait s'assurer que des programmes de formation sont mis en place pour répondre aux besoins en la matière.

Il y a lieu d'instaurer un processus formel et transparent pour *la nomination et la sélection* des administrateurs, conformément à la législation ou à la réglementation applicable aux assureurs. Ce processus devrait servir à identifier les personnes qui possèdent les connaissances, les compétences et l'expertise requises par le conseil, tout en mettant l'accent sur l'indépendance des futurs administrateurs. La durée du mandat des administrateurs devrait aussi être précisée afin que le conseil puisse être renouvelé comme il se devrait, ce qui peut l'aider à pallier ses lacunes en termes de compétences ou d'expertise, à trouver de nouvelles sources d'idées et de stratégies, à favoriser la diversité et ainsi à contribuer à promouvoir son indépendance.

Diffusion interne de l'information et responsabilité : Les administrateurs devraient rendre compte périodiquement (une fois par an au moins) aux actionnaires (ou sociétaires) et le cas échéant aux autres parties prenantes, à l'occasion notamment de l'assemblée générale annuelle ou de l'assemblée générale des actionnaires (ou sociétaires). Les administrateurs sont responsables vis-à-vis des actionnaires (ou sociétaires) de leurs performances, ainsi que du pilotage, de la gestion et des performances d'ensemble de l'assureur.

Principaux dirigeants

Forts des compétences, de l'expertise, des ressources et de l'influence dont ils disposent, les principaux dirigeants ont un impact considérable sur la gouvernance, la gestion des risques et la structure de contrôle des assureurs, signe qu'ils participent à la gouvernance de l'assureur et que leur aptitude et leur probité contribuent amplement à l'efficacité de la gouvernance.

Les principaux dirigeants, c'est-à-dire les membres de l'équipe dirigeante de l'assureur, font le lien entre le conseil d'administration et les activités de l'assureur. Ils sont responsables de la bonne application des politiques et décisions du conseil et ils contribuent de manière décisive à l'organisation interne du processus décisionnel de l'assureur, mais ils jouent aussi un rôle fondamental en vue d'élaborer et de proposer des objectifs, des stratégies et des politiques, de concevoir différentes solutions qui seront soumises au conseil pour examen et de fournir au conseil des avis et orientations d'experts.

Principales obligations : Compte tenu de l'ampleur et de l'importance de leurs responsabilités au regard du pilotage et de la gestion de l'assureur, les principaux dirigeants devraient être soumis aux mêmes obligations de diligence et de soin que les administrateurs, et ils devraient tenir compte des intérêts des assurés dans leurs décisions, ainsi que de ceux d'autres parties prenantes, telles que définies par le conseil.

Responsabilités : Les principaux dirigeants d'un assureur assument des responsabilités importantes, qui consistent notamment à : montrer l'exemple, à l'instar du conseil, en favorisant la mise en place d'une véritable culture du risque et d'une structure de contrôle et en respectant et diffusant des normes d'éthique et de déontologie rigoureuses ; recommander et mettre en œuvre les stratégies, politiques et décisions du conseil ; cerner, surveiller et contrôler les principaux risques auxquels est confronté l'assureur ; veiller à la mise au point d'une politique, d'un dispositif ou d'une stratégie efficace de gestion des risques et de contrôle interne et élaborer un système de gestion des risques et de contrôle interne complet et à dominante opérationnelle ; mettre en place des fonctions de contrôle et veiller à leur efficacité ; créer des mécanismes de rémunération et d'incitation appropriés ; promouvoir une gestion efficace des ressources humaines et l'adoption de plans de succession ; et instaurer, à l'échelle de

l'entreprise, un système intégré de collecte et de diffusion de l'information, notamment en interne, et suivre la réalisation des objectifs, stratégies, polices et plans approuvés par le conseil.

Aptitude et probité : Les principaux dirigeants d'un assureur devraient au minimum être soumis aux mêmes critères d'aptitude et de probité que les administrateurs. Compte tenu de leurs responsabilités, néanmoins, on peut raisonnablement exiger d'eux qu'ils disposent en moyenne d'une expertise et de compétences supérieures à celles des administrateurs et qu'ils soient donc soumis à des critères d'aptitude et de probité relativement plus stricts à cet égard. De plus, les principaux dirigeants devraient faire preuve d'une réelle aptitude au travail en équipe et à la coordination, d'une capacité à prendre des décisions avec pondération, afin de garantir une coordination et une mise en œuvre satisfaisantes des politiques, ainsi que des flux d'information et une diffusion interne de l'information efficaces. La concentration excessive des pouvoirs entre les mains d'un seul dirigeant comporte des risques.

Diffusion interne de l'information : Les principaux dirigeants s'assurent, de façon décisive, que le conseil reçoit des informations exactes, pertinentes et à jour et que les administrateurs peuvent prendre contact avec les personnes concernées et accéder aux informations utiles au sein de l'entreprise. Les principaux dirigeants devraient veiller à ce que ces informations soient présentées de façon claire et intelligible et soient bien comprises par les administrateurs. Les principaux dirigeants devraient élaborer à leur intention des programmes de formation appropriés. De surcroît, les principaux dirigeants devraient informer sans délai le conseil de toutes les questions importantes qui sont portées à leur connaissance et qui méritent ou requièrent l'attention du conseil.

Responsabilité : Les principaux dirigeants sont responsables envers le conseil d'administration de leurs performances, ainsi que du pilotage, de la gestion et des performances de l'assureur.

Structures du conseil

Lorsqu'il le juge utile, le conseil devrait créer des comités ou autres structures afin d'améliorer l'efficacité, l'efficience, la qualité et l'indépendance des décisions prises par le conseil et renforcer le contrôle et la gouvernance exercés par l'assureur. Bien qu'il puisse déléguer certaines responsabilités à ses comités, c'est lui, et pas ses comités, qui devrait rester globalement responsable de ses décisions en dernier ressort. Le conseil devrait analyser les performances de ses comités une fois par an au moins pour vérifier leur bon fonctionnement et s'assurer qu'ils respectent leur mandat.

Mandat, pouvoirs et responsabilités des comités : Le conseil devrait définir clairement le mandat, les pouvoirs et les responsabilités de chacun de ses comités, ainsi que leur composition et leurs procédures de fonctionnement. Pour chaque comité, le conseil devrait envisager d'établir une charte dans lequel il expose, dans leurs grandes lignes, son mandat, ses pouvoirs et ses responsabilités. L'assureur devrait publier des informations sur le mandat, les pouvoirs, les responsabilités et la composition des comités du conseil.

Indépendance : Les comités du conseil traitant de domaines dans lesquels des conflits d'intérêts peuvent survenir devraient compter une majorité d'administrateurs non dirigeants afin de garantir leur indépendance lors des prises de décision. Lorsqu'il importe tout particulièrement que les décisions soient prises de manière indépendante (voir ci-après), les comités du conseil devraient si possible être composés exclusivement d'administrateurs sans fonction de direction. Au sein d'un groupe, afin de favoriser une plus grande indépendance, la majorité des administrateurs siégeant à ces comités devraient être indépendants du groupe et de sa direction.

Le conseil et ses comités devraient veiller tout particulièrement à l'indépendance du processus décisionnel et à mettre en place des garde-fous adéquats dans le cadre des

évaluations des opérations avec des parties liées ou des décisions s'y rapportant, de la diffusion interne de l'information et de la communication financière, de la nomination des administrateurs, de la sélection des principaux dirigeants, de la nomination ou de la révocation du commissaire aux comptes ou de l'actuaire, des accords d'externalisation et de la rémunération.

Diffusion interne de l'information: Les comités du conseil devraient rendre compte régulièrement au conseil de la conduite de leurs affaires et formuler à son intention des recommandations sur les questions dont ils sont chargés pour examen.

Comité d'audit: Il convient de constituer au minimum un comité d'audit afin de suivre de près et de contrôler en toute indépendance la préparation des états financiers de l'assureur et les informations diffusées à ce sujet, ainsi que les questions liées à l'audit interne et externe. En conséquence, le comité d'audit devrait notamment être chargé de :

- *Examiner les états financiers, vérifier les contrôles relatifs à la communication financière et superviser la communication financière à l'intention de l'autorité de contrôle:* le rôle du comité d'audit consiste à examiner les états financiers de l'assureur, ainsi que les informations diffusées, les discussions et les analyses qui s'y rapportent avant qu'ils soient soumis au conseil. Pour ce faire, le comité d'audit examine et évalue les politiques et pratiques comptables de l'assureur et veille à la qualité et à l'intégrité des états financiers en examinant et en évaluant les contrôles internes appliqués par l'assureur à la communication financière. De plus, le comité d'audit peut être associé à l'examen des états ou rapports financiers ou actuariels préparés à l'intention de l'autorité de contrôle.
- *Dialoguer avec le commissaire aux comptes et examiner ses conclusions:* le comité d'audit est la principale interface entre le conseil et le commissaire aux comptes. Il devrait formuler des recommandations pour la nomination du commissaire aux comptes (il peut le nommer directement dans certains pays de l'OCDE) et s'assurer de son aptitude, de sa probité et de son indépendance. Le comité d'audit devrait étudier et approuver le plan et les frais d'audit externes, fixer des critères pour les services autres que le contrôle des comptes qui peuvent être fournis par le commissaire aux comptes, et examiner et approuver les prestations de services autorisées ne relevant pas du contrôle des comptes qui peuvent être réalisées par le commissaire aux comptes. Conformément au plan d'audit, le comité peut être chargé d'examiner les contrôles internes de l'assureur portant sur la communication financière. Il devrait examiner les conclusions du commissaire aux comptes, évaluer leurs répercussions sur les états financiers de l'assureur et prendre les mesures correctrices qui s'imposent. Il devrait organiser régulièrement des réunions avec le commissaire aux comptes en l'absence de la direction et examiner les performances du commissaire aux comptes.
- *Superviser l'audit interne et examiner les conclusions:* le comité d'audit devrait examiner les plans établis par la fonction d'audit interne et le champ de ses activités, étudier les rapports qu'elle aura rédigés au sujet de la communication financière (voire sur d'autres questions en fonction de son mandat) et prendre les mesures correctrices nécessaires. Le comité d'audit devrait organiser régulièrement des réunions avec le responsable de la fonction d'audit interne, en l'absence de la direction. Il peut aider le conseil à évaluer la mise en place et le fonctionnement de l'audit interne, à s'assurer de son indépendance et de son efficacité, et à superviser le processus de sélection du responsable de l'audit interne.

En l'absence de comité distinct chargé de la gouvernance, de la gestion des risques ou de la conformité, les responsabilités du comité d'audit peuvent aussi consister à : examiner et préparer le dispositif ou la stratégie de gestion des risques (et aussi, le cas échéant, le dispositif de contrôle interne) et à s'assurer de l'efficacité, de la fiabilité et de l'intégrité du système de

gestion des risques et de contrôle interne ; à examiner les opérations avec des parties liées ; et à veiller au respect de la législation, de la réglementation, des normes et des orientations applicables.

De plus, si l'actuaire n'est pas directement rattaché à un comité distinct ou au conseil, ses responsabilités peuvent également consister à examiner les rapports remis par l'actuaire, à organiser régulièrement, en l'absence de la direction, des réunions avec l'actuaire ou les principaux actuaires désignés⁵. Dans ce contexte, il peut aussi aider le conseil à évaluer la mise en place et le fonctionnement de la fonction actuarielle et à s'assurer de sa qualité et de son indépendance et, si le conseil l'en a chargé, il devrait superviser le processus de sélection de l'actuaire.

Pour s'acquitter de ses responsabilités, le comité d'audit devrait pouvoir prendre contact, sans restriction aucune, avec l'ensemble des principaux dirigeants, le responsable de la fonction d'audit interne, l'actuaire (ou les principaux actuaires désignés) et autres personnes concernées, et disposer d'un accès illimité à tous les rapports, documents, données et informations pertinents.

Afin de promouvoir son indépendance, le comité devrait être majoritairement composé d'administrateurs non liés et dans la mesure du possible, ne compter aucun membre dirigeant.

Comités divers : Les assureurs peuvent constituer d'autres comités liés au conseil pour réaliser des tâches définies. Un comité des risques peut être créé pour superviser la stratégie de gestion des risques, ainsi que le système de gestion des risques et de contrôle interne de l'assureur et pour analyser les résultats des tests de résistance. Les assureurs peuvent aussi se doter d'un comité des rémunérations afin de superviser les pratiques et les mécanismes adaptés existant dans ce domaine, d'un comité des nominations chargé de sélectionner les nouveaux administrateurs, ainsi que d'un comité d'éthique ou de déontologie pour superviser les codes d'éthique et de conduite, les conflits d'intérêts et/ou les opérations avec des parties liées. Ils peuvent aussi instaurer un comité d'investissement pour superviser la gestion de leur portefeuille de placements, et notamment un comité d'investissement distinct pour les fonds des titulaires de contrats avec participation aux bénéficiaires. Un comité de gestion actif-passif peut être constitué pour veiller à la concordance entre l'actif et le passif de l'assureur. Les assureurs peuvent aussi créer un comité de la gouvernance, un comité du développement stratégique, un comité chargé de la diffusion externe de l'information, un comité des ressources humaines et un comité spécialisé dans les contrats avec participation aux bénéficiaires.

Structures diverses : Le conseil devrait s'interroger sur l'utilité de créer d'autres structures de gouvernance afin d'améliorer la gouvernance de l'assureur.

Commissaire aux comptes

Le conseil est chargé d'approuver les états financiers de l'assureur, qui sont préparés conformément au référentiel applicable et aux principes comptables généralement admis. Les états financiers sont transmis aux actionnaires (ou sociétaires) afin de leur permettre d'appréhender et d'évaluer la situation financière de l'assureur et de contrôler ses performances. Les états financiers sont préparés trimestriellement et/ou annuellement.

Nommé par les actionnaires (ou les sociétaires, ou leurs représentants)⁶, le conseil ou le comité d'audit, le commissaire aux comptes devrait certifier l'exactitude des états financiers de l'assureur afin de donner aux actionnaires (ou sociétaires) l'assurance que les états financiers

⁵ Voir la note de bas de page n°7 ci-après.

⁶ Dans certains pays, les assurés peuvent participer au processus de nomination du commissaire aux comptes.

donnent une image fidèle de la situation financière et des résultats de l'assureur, conformément au référentiel et aux principes comptables applicables. Le contrôle des comptes devrait être réalisé dans le respect de normes strictes en la matière, et devrait notamment permettre de vérifier le montant des passifs de l'assureur liés aux contrats d'assurance et s'assurer qu'il a constitué des provisions techniques suffisantes. Cette certification prend la forme d'une opinion qui peut être exprimée sans réserve, ou avec réserve s'il s'avère que les états financiers comportent des anomalies.

Le commissaire aux comptes devrait examiner, vérifier et rendre compte de l'adéquation des contrôles internes de l'assureur relatifs à la communication financière afin que des informations financières exactes et fiables puissent être générées par l'assureur. Les responsabilités du commissaire aux comptes peuvent consister à donner des assurances sur d'autres points, comme la capacité de l'assureur d'honorer ses engagements d'assurance, son système de gestion des risques et de contrôle interne, ses dispositifs de réassurance, ses opérations intra-groupe ou le respect de la législation et de la réglementation applicables, et à remettre des rapports à l'autorité de contrôle (compléments d'information financière, étude ad hoc spécifiquement consacrée aux activités d'un assureur, à sa gestion des risques ou à ses affaires financières).

Le commissaire aux comptes devrait être soumis à des critères stricts de qualification et de professionnalisme afin de s'assurer qu'il réalisera des audits fiables avec la compétence requise et qu'il adoptera le comportement qui convient. À ce titre, il devrait être membre d'une association professionnelle qui impose à ses membres de respecter des normes strictes de vérification des comptes, de contrôle qualité et d'éthique et qui devrait être soumise au contrôle d'un organisme public indépendant. Le commissaire aux comptes devrait aussi disposer des compétences et connaissances actuarielles requises (ou les acquérir en recourant à des ressources extérieures) pour vérifier les calculs actuariels des passifs de l'assureur liés aux contrats d'assurance et s'assurer qu'il a constitué des provisions techniques suffisantes.

Le commissaire aux comptes devrait être indépendant du conseil, de la direction et des actionnaires de contrôle pour pouvoir exercer un jugement objectif et impartial. Le conseil ou son comité d'audit devrait prendre toutes les mesures raisonnables pour s'assurer que le commissaire aux comptes est indépendant, en apparence et dans les faits, et qu'aucun conflit d'intérêts ne risque de compromettre, ou de paraître compromettre, son indépendance. Cette indépendance aide le commissaire aux comptes à asseoir la crédibilité et la fiabilité des états financiers de l'assureur.

Pour remédier aux conflits d'intérêts réels ou potentiels, de nombreux pays ont interdit aux commissaires aux comptes de fournir à leurs clients des services qui sortent du champ de leur activité essentielle de vérification des comptes, ou du moins ont fortement restreint les possibilités qui leur sont offertes dans ce domaine. Lorsque le commissaire aux comptes est autorisé à exercer une activité limitée en dehors de la vérification des comptes, une grande attention est prêtée à l'évaluation des circonstances spécifiques dans lesquelles s'inscrivent ces prestations et notamment à la nature du service fourni et aux systèmes de garde-fous mis en place pour éviter tout conflit d'intérêts. Dans certains pays, par exemple, le commissaire aux comptes peut fournir de tels services à condition que ces activités et les frais en découlant soient rendus publics. Certaines mesures peuvent aussi prévoir une rotation des commissaires aux comptes, des périodes d'incompatibilité, etc.

Le commissaire aux comptes devrait pouvoir prendre contact avec toutes les personnes concernées (et notamment celles qui sont chargées de la fonction actuarielle) et accéder à toutes les informations nécessaires pour remplir sa mission. Lorsque le droit interne impose la nomination d'un actuaire, celui-ci devrait pouvoir rendre compte au commissaire aux comptes lorsqu'il le juge utile.

Le commissaire aux comptes devrait faire part de ses conclusions au comité d'audit et analyser les questions ou les points de désaccord importants y figurant. Il devrait transmettre au comité d'audit ses principales conclusions défavorables sur les contrôles internes relatifs à la communication financière ou sur les irrégularités substantielles, ainsi que toute conclusion faisant peser des doutes quant à la viabilité de l'assureur.

De plus, si dans l'exercice de ses fonctions, le commissaire aux comptes prend connaissance d'irrégularités substantielles (comptables ou autres), d'un cas réel ou probable d'inobservation des lois ou normes applicables ou d'un élément qui pèse ou risque de peser sensiblement sur la situation financière de l'assureur, il devrait pouvoir en informer l'autorité de contrôle (fonction d'« alerte »). Dans certains pays, il est tenu d'avertir l'autorité de contrôle lorsqu'il est sur le point de formuler une opinion avec réserve. Au regard de cette fonction d'alerte, le commissaire aux comptes devrait être protégé par le droit des assurances ; en l'absence d'une telle protection formelle, l'organisme professionnel des commissaires aux comptes devrait remplir cette fonction d'alerte.

Toute démission ou révocation du commissaire aux comptes devrait être portée à la connaissance de l'autorité de contrôle et rendue publique si cela s'avère utile ou nécessaire. Concernant les informations transmises à l'autorité de contrôle, l'existence d'un désaccord entre le commissaire aux comptes et l'assureur, ainsi que la nature de ce désaccord devraient également être signalées. Le commissaire aux comptes devrait être nommé pour une durée déterminée ; de plus, ses performances devraient être examinées par le conseil avant tout renouvellement de son mandat.

II. MÉCANISMES DE GOUVERNANCE INTERNES

Les mécanismes de gouvernance internes désignent les stratégies, politiques, procédures, processus et structures internes permettant à l'assureur d'exercer ses activités avec efficacité et efficience en tant qu'unité opérationnelle et d'atteindre des objectifs stratégiques et opérationnels. Ces mécanismes renvoient à des contrôles, à des incitations, à des structures internes et à la diffusion interne de l'information, comme on le verra ci-dessous.

Système de gestion des risques et de contrôle interne

Puisque la gestion des risques est au cœur de leur modèle d'entreprise, les assureurs devraient se doter de stratégies bien définies dans ce domaine, ainsi que d'un dispositif solide et complet de gestion des risques intégré dans leur régime global de gouvernance, afin que l'identification, l'évaluation, le suivi et l'atténuation des risques fassent partie du processus décisionnel à tous les échelons de l'entreprise et soient pris en compte dans les stratégies, les politiques et les plans de développement généraux de l'assureur. Les dispositifs de contrôle interne définissent les politiques, procédures et processus opérationnels visant à garantir le respect et la bonne exécution des stratégies et politiques du conseil ; ils sont donc indispensables pour le système de gestion des risques et ils devraient en faire partie.

Si on peut appréhender ou décrire la gestion des risques de différentes manières, on peut estimer qu'elle repose sur les éléments suivants :

- *Une véritable culture du risque à l'échelle de l'entreprise* : Instaurer d'une véritable « culture du risque » généralisée à l'ensemble de l'entreprise permet d'asseoir la gestion du risque. Cette culture du risque devrait imprégner toute l'entreprise, à la fois sur le plan comportemental (y compris aux plus hauts niveaux de responsabilité pour les dirigeants et autres salariés) et opérationnel, permettant ainsi de gérer efficacement les risques à tous les échelons. Elle devrait aussi mettre en évidence le comportement prudent et équitable attendu des assureurs.

- *Une stratégie ou un dispositif adapté en matière de risque, prenant en considération les intérêts des assurés* : Comme on l'a vu, l'assureur devrait définir son approche du risque en cernant les risques essentiels, en déterminant s'il souhaite et s'il accepte de prendre des risques pour atteindre ses objectifs (son « goût du risque ») et en évaluant sa capacité à absorber des risques. Cette approche devrait tenir dûment compte des intérêts des assurés et donc mettre en évidence la prudence attendue en matière d'acceptation et de gestion des risques. Le dispositif ou la stratégie de gestion des risques devrait aussi définir les politiques d'atténuation des risques décelés et désigner les responsables de la mise en œuvre.
- *Un dispositif fiable de contrôle interne* : L'assureur devrait concevoir un dispositif complet de contrôle interne (prévoyant la diffusion interne des informations requises) apte à garantir le respect et la bonne exécution des stratégies et politiques du conseil. Les contrôles internes portent notamment sur les aspects financiers et opérationnels et sur la conformité. La mise en place d'un dispositif fiable de contrôle interne est déterminante pour la gestion des risques et pour la conformité aux politiques internes, ainsi qu'à la législation, à la réglementation et aux normes extérieures. Le dispositif de contrôle interne devrait désigner les responsables de la mise en œuvre, et notamment prévoir les cas où la séparation des fonctions, la diffusion interne de l'information et la remontée de l'information s'imposent.
- *Un système de gestion des risques et de contrôle interne solide, complet et intégré* : En matière de gestion des risques et de contrôle interne, l'approche adoptée devrait être complète, intégrée et à dominante opérationnelle et comprendre les principales catégories de risques (risques d'assurance, de crédit, de marché, de liquidité, de contagion (pour les groupes) et de réputation, et risques commerciaux et opérationnels), les stratégies, processus et procédures opérationnels et les techniques d'atténuation spécifiques permettant de cerner, de quantifier, d'évaluer, de contrôler et d'atténuer ces risques, ainsi que les mécanismes (dont un système intégré de gestion complet) destinés à garantir l'efficacité et l'efficacité des flux de communication et des processus de diffusion interne de l'information, de coordination, d'analyse et de prise de décision dans l'ensemble de l'entreprise. Cette approche intégrée ne devrait pas avoir pour effet d'atténuer les contrepoids qui s'imposent dans le domaine de la gouvernance. Le système de gestion des risques et de contrôle interne devrait prendre en compte les risques tenant aux mécanismes de rémunération et d'incitation. Des tests de résistance et des analyses de scénarios devraient aussi être effectués régulièrement dans ce cadre. Toutes les composantes de l'entreprise devraient être associées à la gestion des risques et au contrôle interne, et notamment les branches d'activité et les fonctions de support et de contrôle, à tous les échelons, principaux dirigeants et conseil compris. Il importe que les principaux dirigeants participent aux tests de résistance et aux analyses de scénarios et que le conseil supervise ces analyses.

Il est possible que la stratégie ou le dispositif général de gestion des risques, ainsi que le dispositif de contrôle interne, soient pleinement intégrés dans le système de gestion des risques et de contrôle interne et ne soient donc pas définis séparément. L'approche adoptée dans les Lignes directrices donne à penser que l'introduction d'une stratégie ou d'un dispositif de gestion des risques distinct peut permettre au conseil de se concentrer sur la stratégie de gestion des risques et le profil de risque généraux, ainsi que sur les principaux éléments de la gestion et de la gouvernance des risques de l'assureur, déléguant ainsi les aspects opérationnels et l'exécution à la direction.

Le conseil devrait aussi s'assurer que les dirigeants prennent sans délai des mesures pour remédier aux défaillances substantielles du contrôle ou aux fortes expositions aux risques qui seraient incompatibles avec le profil de risque souhaité par l'assureur et exposé dans son dispositif ou sa stratégie de gestion des risques. Le conseil devrait établir un processus, ainsi qu'un plan d'action à l'intention des dirigeants, afin de suivre les progrès réalisés pour remédier

à ces défaillances. Les problèmes peuvent être mis au jour dans les rapports de gestion, les conclusions des audits internes et externes, les rapports de l'actuaire désigné, les avis et observations de l'autorité de contrôle et autres parties extérieures comme les agences de notation (lorsque l'assureur est coté en bourse), ainsi que les avis rendus, sur sollicitation du conseil, par les auditeurs internes et le commissaire aux comptes de l'assureur, des conseillers juridiques ou des experts extérieurs.

Fonctions de contrôle

L'assureur devrait se doter de fonctions de contrôle (parfois qualifiées de fonctions de contrôle interne) afin d'appliquer ou d'assurer le respect des politiques du conseil sur la gouvernance, la gestion des risques, les contrôles internes, la communication financière et la conformité ou de s'assurer qu'elles sont respectées, et de recommander les améliorations à apporter en cas de besoin. Ces fonctions de contrôle pourraient aussi être chargées de mettre en œuvre les politiques de gestion ou de s'assurer qu'elles sont respectées. Elles devraient comprendre une fonction de gestion des risques, une fonction actuarielle, une fonction de conformité, une fonction d'audit interne et potentiellement certaines autres fonctions (comme l'analyse financière, par exemple).

Il convient de promouvoir l'indépendance (en particulier pour l'actuariat et l'audit interne) et l'efficacité des fonctions de contrôle. À cet égard, les fonctions de contrôle devraient disposer de pouvoirs et d'un statut au sein de l'entreprise, ainsi que de ressources suffisantes et de collaborateurs possédant l'intégrité, les compétences et l'expertise voulues, ainsi que l'expérience et les qualifications professionnelles nécessaires. Les fonctions de contrôle devraient aussi être distinctes des activités commerciales et soustraites à toute autre influence nuisant ou susceptible de nuire à leur aptitude à assumer leurs responsabilités de manière objective. Cela dit, les fonctions de contrôle peuvent avoir intérêt le cas échéant à participer aux structures de gestion (et notamment au directoire dans un système dualiste), à condition que ces structures tiennent dûment compte de leur point de vue pour garantir la fiabilité du processus décisionnel.

De plus, les fonctions de contrôle devraient rendre compte au conseil et au comité concerné, ainsi qu'aux principaux dirigeants par le biais de liens hiérarchiques internes et avoir la possibilité de participer aux réunions du conseil ou du comité concerné (leur participation se limitant logiquement aux sujets relevant de leur compétence, de sorte qu'elles peuvent être exclues du processus décisionnel). Les fonctions de contrôle devraient remettre des rapports présentant leurs conclusions (y compris en cas d'observation des politiques, de problèmes ou de risques émergents) au conseil et au comité concerné de façon régulière et lorsque les circonstances l'exigent. Elles devraient être pourvues de procédures leur permettant de faire remonter les défaillances, problèmes ou difficultés décelés aux principaux dirigeants ou, en tout état de cause, au conseil ; si nécessaire, les fonctions de contrôle devraient pouvoir solliciter une réunion du conseil ou du comité concerné. Le commissaire aux comptes et les responsables des fonctions de contrôle devraient se réunir, en l'absence de la direction, avec les membres non dirigeants du ou des comité(s) du conseil concerné(s) et du conseil, de façon périodique (une fois par an au moins) et lorsque les circonstances l'exigent.

Chacune des fonctions de contrôle devrait être dirigée par une personne désignée responsable de la gestion quotidienne de cette fonction et ayant autorité sur l'ensemble des collaborateurs qui la composent. L'assureur devrait informer l'autorité de tutelle de tout changement survenu à la tête des fonctions de contrôle. La fonction de contrôle devrait pouvoir recueillir et agréger des informations dans l'ensemble de l'entreprise, appréhender de manière approfondie les activités dont elle est responsable, déceler les défaillances (qui la concernent) et prendre toute mesure ou décision nécessaire. Les fonctions de contrôle devraient pouvoir prendre contact avec tous les salariés et accéder à l'ensemble des rapports, documents ou données et obtenir toute autre information nécessaire pour remplir leur mission (les contacts avec les personnes concernées devraient néanmoins se faire par l'intermédiaire de l'un des

principaux dirigeants ou, s'il y a lieu, des responsables des fonctions de contrôle s'ils ne comptent pas parmi les principaux dirigeants). Les fonctions de contrôle devraient être parfaitement au fait et saisir le sens des prescriptions législatives et réglementaires applicables.

Le conseil devrait superviser les fonctions de contrôle, et notamment leur mandat, le champ de leurs activités, leurs pouvoirs, leur indépendance et leurs ressources ; leur structure et les liens hiérarchiques ; les relations entre les différentes fonctions de contrôle ; et le processus de sélection des responsables de ces fonctions. Les spécificités des fonctions de contrôle, notamment en termes d'organisation et de diffusion interne de l'information, devraient être indiquées clairement et justifiées, le cas échéant dans une charte officielle. Il convient de faire connaître le contenu du mandat et les pouvoirs des fonctions de contrôle dans l'ensemble de l'entreprise et de souligner leur importance.

Les fonctions de contrôle d'un assureur devraient apprécier la pertinence des politiques, processus et procédures qui sont placés sous leur surveillance, déceler toute défaillance et en effectuer un suivi, et proposer les modifications nécessaires. Les propositions de modification des politiques du conseil devraient être transmises au conseil pour examen et décision. Les responsables des fonctions de contrôle devraient envisager de se réunir régulièrement afin d'examiner les problèmes liés au contrôle car elles ont la possibilité de se renforcer mutuellement. Les fonctions de contrôle peuvent être regroupées à condition que l'intégrité et les pouvoirs de chacune soient préservés et que des procédures de contrôle adéquates permettent de faire face aux conflits d'intérêts pouvant découler d'un tel regroupement.

Gestion des risques : Les assureurs devraient se doter d'une fonction de gestion des risques, si possible indépendante, pour identifier, évaluer, suivre et atténuer comme il se doit les risques auxquels ils sont exposés (ou de superviser ces activités de contrôle des risques) ; mettre en œuvre la politique, le dispositif ou la stratégie de gestion des risques du conseil ou s'assurer qu'ils sont respectés ; élaborer le système de gestion des risques (et les systèmes de contrôle interne déterminants pour les activités de gestion des risques) et veiller à sa bonne exécution. Lorsqu'elle incombe pour une part aux fonctions opérationnelles, la fonction de gestion des risques devrait veiller au respect des politiques, processus et procédures de gestion des risques, ainsi que des techniques d'atténuation propres à l'assureur, et vérifier que toutes les prises de risque substantielles sont fondées.

La fonction de gestion des risques devrait faire état de tout manquement aux politiques de gestion des risques et évaluer l'adéquation et l'efficacité de la stratégie ou du dispositif général de gestion des risques et du système de gestion des risques, et recommander les améliorations à apporter en cas de besoin. La fonction de gestion des risques devrait remettre régulièrement (ou plus souvent lorsque les circonstances l'exigent) aux principaux dirigeants et au conseil des rapports sur le profil de risque de l'assureur et des éléments détaillés sur les expositions aux risques de l'assureur, ainsi que sur les actions d'atténuation correspondantes en fonction des besoins. La fonction de gestion des risques devrait aussi émettre des avis sur les risques liés aux décisions stratégiques et opérationnelles, comme la stratégie de l'entreprise, le développement de nouveaux produits, les fusions-acquisitions, les investissements de grande ampleur et l'externalisation. Compte tenu de son importance, la fonction de gestion des risques devrait être dirigée par l'un des principaux dirigeants n'exerçant pas de fonction opérationnelle, comme le Directeur de la gestion des risques.

Actuaire : Les actuaires jouent un rôle essentiel, notamment en tant qu'experts des risques d'assurance encourus par l'assureur, dans le contrôle de la qualité des informations communiquées par l'assureur à ses actionnaires (ou sociétaires), aux assurés et aux autorités de contrôle, et dans la protection des assurés. Leur place et leurs fonctions varient pour une bonne part en fonction de la réglementation, mais leurs pouvoirs ont eu tendance, ces dernières années, à se renforcer tant dans la branche vie que dans le secteur non-vie.

Dans la majorité des pays de l'OCDE, l'actuaire des assureurs-vie doit être nommé par le conseil. Dans d'autres, toutefois, ce poste d'actuaire désigné n'existe pas ; au lieu de quoi la fonction de l'actuaire est exercée, d'une part, par les principaux dirigeants ou la direction générale qui disposent généralement – mais pas nécessairement – de compétences dans ce domaine et, d'autre part, par l'autorité de contrôle dont le personnel possède de telles compétences. Quoi qu'il en soit, ce modèle pourrait être difficile à reproduire ailleurs, car il impose que l'autorité de contrôle soit dotée d'importantes ressources et d'un personnel très qualifié.

Le modèle de l'actuaire désigné est plus développé dans la branche vie compte tenu de la durée prolongée des contrats d'assurance-vie, ainsi que de la nécessité et de la difficulté de constituer des provisions techniques suffisantes pour ces contrats. Par conséquent, la plupart des pays de l'OCDE imposent généralement la nomination d'un actuaire dans le secteur vie. Néanmoins, la nature et la complexité des risques d'assurance dans la branche non-vie, associées à l'obligation de gérer efficacement les risques, donnent à penser que dans ce domaine, les assureurs devraient se doter d'un actuaire désigné à cet effet ou d'une fonction actuarielle. Cette contrainte existe déjà dans plusieurs pays de l'OCDE.

L'actuaire⁷ est principalement chargé d'évaluer les risques d'assurance auxquels est confronté l'assureur, de calculer les passifs liés aux contrats d'assurance et de déterminer ou de formuler une opinion sur les provisions techniques à constituer pour couvrir ces engagements. L'actuaire peut exercer d'autres fonctions, comme le développement et la conception des produits, l'appréciation de l'adéquation des primes (dans certains pays, cela peut aussi consister à se prononcer sur leur caractère raisonnable et équitable), le contrôle des mécanismes de souscription et/ou de réassurance, la formulation d'avis sur la politique de gestion des risques et d'investissement, l'évaluation du caractère équitable ou de l'impact des transferts des affaires d'assurance, ainsi que de la solvabilité de l'assureur et du respect des prescriptions en la matière. En ce qui concerne les assureurs mutualistes et ceux qui proposent des contrats avec participation aux bénéficiaires, les actuaires formulent une opinion sur le caractère équitable du traitement réservé aux assurés au regard des excédents versés par le biais de dividendes ou autres prestations. L'actuaire devrait avoir accès à l'ensemble des données, des comptes et autres informations pertinentes, et pouvoir prendre contact avec les personnes concernées, afin de remplir sa mission. L'actuaire devrait aussi disposer d'un budget lui permettant de s'adjoindre au besoin le concours de professionnels extérieurs.

Les actuaires transmettent, une fois par an au moins, une note, une opinion ou un rapport sur leurs évaluations et leurs conclusions à la direction, au conseil, aux actionnaires (ou sociétaires), aux assurés et/ou à l'autorité de contrôle, selon les dispositions en vigueur dans le pays. Ce rapport (ou complément de rapport) peut notamment contenir des informations sur les autres questions prévues, comme l'adéquation des primes, la gestion actif-passif, la gestion des fonds propres et la solvabilité. Comme c'est le cas pour les commissaires aux comptes, les actuaires peuvent, dans certains pays, être chargés par l'autorité de contrôle de rédiger un rapport détaillé ad hoc sur la situation financière et les activités de l'assureur. Dans certains pays, l'actuaire peut être légalement tenu de veiller à ce que les intérêts des assurés soient protégés.

Dans le cas des assureurs qui proposent des contrats avec participation aux bénéficiaires, on peut attendre des actuaires qu'ils évaluent l'équité de la politique de distribution des dividendes, qu'ils rédigent un rapport de synthèse sur la méthode d'affectation des bénéficiaires et des dépenses aux activités relatives à ces contrats et aux autres activités, et qu'ils communiquent un

⁷ Aux fins des présentes notes, on peut considérer que le terme « actuaire » comprend la « fonction actuarielle » et donc les personnes qui, chez l'assureur (ou à l'extérieur) réalisent les tâches dévolues à un actuaire. En l'absence d'actuaire désigné, la ou les principale(s) personne(s) désignée(s) au sein de la fonction actuarielle – et notamment le responsable de cette fonction – doivent assumer les responsabilités découlant des principales missions de l'actuaire, certifier les rapports imposés par la réglementation et rendre compte au conseil ou à son comité d'audit.

rapport ou une opinion sur les dividendes ou autres prestations versées aux titulaires de ces contrats avec participation aux bénéfices, ainsi que sur leur caractère équitable et leur conformité à la politique de distribution des dividendes, et sur le caractère juste et équitable des sommes versées aux titulaires des contrats. Ces opinions et rapports devraient être adressés au conseil.

L'actuaire devrait être soumis à des critères stricts de qualification et de professionnalisme afin de s'assurer qu'il réalisera des calculs actuariels et financiers fiables et qu'il adoptera le comportement qui convient. Il devrait être membre d'une association professionnelle qui impose à ses membres de respecter des normes strictes de pratique du métier, de contrôle qualité et d'éthique. La nomination de l'actuaire peut être soumise au contrôle d'une autorité. De plus, il convient de se demander si les travaux des actuaires devraient faire l'objet d'un examen par des pairs extérieurs à l'entreprise. Les résultats d'un tel examen devraient être mis à la disposition du conseil.

L'actuaire ne devrait être soumis à aucune influence susceptible de compromettre sa capacité à réaliser des calculs actuariels avec objectivité et impartialité et à déterminer les provisions techniques à constituer ou à formuler un avis à ce sujet. L'indépendance de l'actuaire peut donner lieu à des interprétations diverses selon les pays ; néanmoins, pour éviter tout conflit d'intérêts, l'actuaire devrait, lorsqu'il réalise des calculs actuariels et qu'il détermine les provisions techniques à constituer ou formule une opinion à ce sujet, être indépendant de la direction opérationnelle et des décideurs. Ainsi, il ne serait pas raisonnable que l'actuaire désigné de l'assureur soit dans le même temps son directeur général ou l'un de ses principaux dirigeants opérationnels.

Si dans l'exercice de ses fonctions, l'actuaire prend connaissance d'un élément pesant ou risquant de peser sensiblement sur la situation financière de l'assureur ou constate que l'assureur ne respecte pas ou n'est guère susceptible de respecter les normes applicables, il devrait en informer le conseil et le commissaire aux comptes et, en l'absence de mesure appropriée, l'autorité de contrôle. Au regard de cette fonction d'alerte, l'actuaire devrait être protégé par le droit des assurances ; en l'absence d'une telle protection formelle, cette fonction devra être facilitée par les statuts ou politiques de l'assureur et, si possible, l'organisme professionnel des actuaires.

L'assureur peut devoir rendre un arbitrage entre d'une part, un renforcement de l'indépendance de l'actuaire et de l'autre, une restriction de la responsabilité du conseil ou de la direction vis-à-vis des états financiers de l'assureur et de l'appréciation de sa solvabilité. Il se peut que le conseil ou la direction en vienne à s'en remettre à un agent présumé indépendant au sein de l'entreprise – l'actuaire – pour prendre des décisions essentielles. Toutefois, limiter le rôle et l'indépendance de l'actuaire revient à renforcer le pouvoir discrétionnaire conféré au conseil et à la direction pour fixer les provisions techniques à constituer, situation qui peut être dommageable pour l'assureur si ce pouvoir est utilisé à mauvais escient sans que l'autorité de contrôle s'en aperçoive. Par conséquent, toutes les prescriptions relatives au rôle et à l'indépendance de l'actuaire devraient être étudiées avec soin à la lumière des conditions prévalant sur le marché, de la culture de l'entreprise et des ressources de l'autorité de contrôle du pays.

Lorsque l'actuaire ne s'acquitte plus comme il le devrait des fonctions et obligations requises ou qu'il ne satisfait plus aux critères d'aptitude et probité, l'assureur peut être amené à le révoquer. L'actuaire peut aussi démissionner pour diverses raisons, notamment en cas de désaccord ou de pressions internes. L'assureur devrait signaler à l'autorité de contrôle tout changement concernant l'actuaire ou les principales personnes remplissant la fonction actuarielle et, si cela s'avère utile ou nécessaire, rendre public un tel changement.

Conformité : Une fonction de conformité devrait être établie pour vérifier que l'assureur observe les politiques et codes internes à caractère général, notamment dans les domaines de

l'éthique et de la déontologie, ainsi que les prescriptions légales et réglementaires. Cette fonction devrait signaler les manquements importants aux principaux dirigeants ou, selon les cas, au conseil. La fonction de conformité devrait déployer des efforts en matière d'éducation et de formation afin de vérifier que tous les salariés de l'assureur ont connaissance des politiques internes et des prescriptions extérieures applicables. Elle devrait suivre les évolutions de la législation et de la réglementation en vigueur dans les juridictions concernées, et notamment des bonnes pratiques en matière d'éthique et de déontologie. La fonction de conformité peut être chargée de gérer les mécanismes d'alerte (voir le point II.F. ci-dessous).

Audit interne : Une fonction d'audit interne indépendante devrait être créée afin de vérifier que l'assureur met en œuvre et respecte les contrôles internes, d'évaluer l'adéquation et l'efficacité de ces contrôles, ainsi que de la structure de contrôle, et de recommander les améliorations à apporter. Cette fonction devrait rendre compte de toute conclusion ou problème important relatif à l'audit au conseil (ou à l'un de ses comités) et, si cela s'avère utile ou nécessaire, au commissaire aux comptes. La fonction d'audit interne, si elle doit veiller au respect et à la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne, n'est pas censée évaluer la stratégie commerciale d'ensemble de l'assureur.

En l'absence de fonctions indépendantes de gestion des risques et de conformité, ou en complément de ces fonctions (comme « dernière ligne de défense »), la fonction d'audit interne peut vérifier que l'assureur met en œuvre et observe les politiques de gouvernance, de gestion des risques et de conformité, évaluer l'adéquation et l'efficacité de ces politiques, examiner et évaluer le système de gestion des risques, recommander les améliorations à apporter, et faire part des conclusions ou problèmes importants relatifs à ces questions au conseil ou à l'un de ses comités.

Rémunération

La rémunération est une composante essentielle du gouvernement d'entreprise, et en particulier de la gouvernance interne de l'assureur. Elle permet d'attirer et de fidéliser des administrateurs et des salariés compétents, de les rétribuer pour leurs activités et par conséquent, d'atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels de l'assureur. De plus, la rémunération est une composante décisive de la structure d'incitation de l'assureur et peut ainsi servir à : (a) faire converger davantage les intérêts du conseil, de la direction et des salariés avec ceux de l'assureur (y compris ses valeurs et objectifs fondamentaux) et donc en fin de compte avec les intérêts de ceux qui contrôlent l'assureur, que ce soient ses actionnaires ou ses sociétaires ; (b) promouvoir les pratiques de bonne gouvernance et de gestion de risques, le respect des contrôles internes de l'assureur et la conformité externe, et donc l'établissement d'une véritable culture du risque ; et (c) promouvoir un comportement équitable des salariés envers les consommateurs et les assurés.

Cela étant, l'adoption de pratiques de rémunération mal conçues peut fausser les incitations et engendrer, à titre individuel et collectif, des comportements risqués ou contraires à l'éthique risquant de mettre l'assureur en péril (par une détérioration des pratiques de souscription, par l'adoption de pratiques d'investissement plus risquées) que ce soit à court ou à long terme et d'entraîner un traitement déficient des consommateurs et des assurés. Les FSF Principles for Sound Compensation Practices énoncent les principes qui régissent les pratiques de rémunération exemplaires, et notamment la gouvernance du système de rémunération : les mécanismes de rémunération devraient promouvoir la rentabilité à long terme de l'ensemble de l'entreprise, tenir compte de tous les types de risques et être fonction des résultats, prendre en considération l'horizon temporel des risques et décourager les prises de risque excessives à court terme ; ils devraient aussi prévoir une rétribution adéquate pour les membres des fonctions de contrôle afin que celles-ci attirent les expertises nécessaires, disposent d'un statut approprié au sein de l'entreprise et exercent un jugement indépendant.

Enfin, le système de gestion des risques et de contrôle interne devrait prendre en considération tous les risques découlant des mécanismes de rémunération et d'incitation, et établir les politiques, processus, mécanismes et contrôles qui s'imposent pour gérer et atténuer convenablement ces risques.

Structures de direction

Les assureurs devraient envisager de se doter de structures internes comme les comités de gestion, afin de veiller à la bonne application des politiques du conseil, de coordonner la prise de décision (tout en évitant toute concentration excessive du pouvoir de décision entre les mains d'un seul dirigeant), promouvoir les flux d'information au sein de l'entreprise et faire en sorte que les analyses soient réalisées et les décisions prises avec toute l'expertise et les éclairages voulus. Des comités de gestion traitant (exclusivement ou non) de la gestion des risques, des fonds propres, du contrôle interne et de l'investissement peuvent ainsi être constitués ; les assureurs devraient envisager de créer, au minimum, un comité de gestion ou une structure analogue qui soit responsable de la gestion des risques, afin de pouvoir cerner, évaluer, surveiller et atténuer les risques à l'échelle de l'entreprise. Ces structures devraient dûment prendre en compte le point de vue des fonctions de contrôle pour garantir la fiabilité du processus décisionnel. Ces structures internes peuvent aussi comprendre des mécanismes destinés à promouvoir la participation des salariés à la prise de décision.

Communication et diffusion interne de l'information

La mise en place d'une communication et d'une diffusion interne de l'information efficaces, sur le plan horizontal dans l'ensemble de l'entreprise et sur le plan vertical, donc englobant le conseil d'administration, est déterminante pour le bon fonctionnement de l'assureur, l'application des stratégies et politiques du conseil, y compris en matière de gestion des risques, et la réalisation des objectifs, ainsi que le contrôle de l'assureur. La diffusion interne de l'information devrait couvrir la production, l'analyse, l'explication et la transmission en temps utile d'informations pertinentes et exactes et prévoir des mécanismes adéquats de remontée de l'information, pour que les toutes dernières informations stratégiques puissent remonter aux échelons voulus, conseil compris. La diffusion interne de l'information devrait couvrir tous les aspects des activités et processus de l'assureur, et notamment son observation des politiques et contrôles internes et sa conduite vis-à-vis des assurés.

L'efficacité de la diffusion de l'information et de la communication internes passe par l'établissement de canaux de diffusion, de contrôles internes, de structures comme les comités de gestion, de systèmes intégrés de gestion, d'outils analytiques et de mécanismes d'alerte, notamment (voir ci-après). La diffusion interne de l'information devrait être bidirectionnelle, c'est-à-dire que le conseil et les principaux dirigeants reçoivent des informations, mais aussi que l'ensemble des salariés (et opérateurs ou consultants réalisant des activités externalisées) peuvent être informés des activités, décisions et politiques internes, notamment celles qui ont trait à leurs obligations et activités.

Procédures d'alerte

L'assureur devrait mettre en place des mécanismes appropriés de telle sorte que les salariés (dont les principaux dirigeants et la direction dans son ensemble), les organes qui les représentent (le cas échéant) et les parties prenantes extérieures (courtiers, personnes travaillant pour des activités externalisées, par exemple) puissent porter à l'attention du conseil ou, au besoin, de parties extérieures (comme les autorités de contrôle) les actes et comportements inopportuns observés dans l'entreprise ou chez les opérateurs ou consultants remplissant des fonctions externalisées. Ces actes inopportuns peuvent englober les comportements illicites, contraires à l'éthique ou autres comportements contestables. Les manquements graves aux contrôles internes devraient être signalés tout d'abord par le biais des canaux établis, mais, en l'absence de mesure correctrice, un recours à des mécanismes d'alerte

pourrait être envisagé. Les rapports devraient être évalués en toute confidentialité et en toute indépendance, éventuellement par la fonction d'audit interne ou de la conformité, et il convient d'y donner suite ; lorsqu'ils contiennent des conclusions importantes, ces rapports devraient être portés à l'attention du conseil ou de l'un de ses comités. Toutes les personnes, unités ou fonctions chargées de traiter les dénonciations (et les recours déposés par les personnes citées dans le cadre d'une enquête) devraient avoir reçu une formation appropriée.

Les personnes qui communiquent ces informations devraient bénéficier des protections et de la confidentialité voulues pour garantir l'efficacité de ces mécanismes de diffusion de l'information ou d'alerte. Ces protections incluent une politique anti-représailles vigoureuse et des dérogations, spécifiquement conçues, aux règles de confidentialité applicables aux salariés afin de leur permettre, dans des circonstances particulières, de divulguer ces informations à des parties extérieures. Cela dit, les mécanismes d'alerte ne devraient pas devenir des canaux de transmission de dénonciations infondées et de ce fait, des paramètres appropriés devraient être établis pour limiter les abus ; de plus, les personnes citées dans le cadre d'une enquête devraient pouvoir introduire un recours. Ces mécanismes d'alerte devraient être clairement expliqués à l'ensemble des salariés. Le conseil ou l'un de ses comités devrait être chargé de superviser ces mécanismes et de s'assurer de leur adéquation et de leur efficacité.

III. GROUPES ET CONGLOMÉRATS

Le fonctionnement des assureurs faisant partie d'un groupe ou d'un conglomérat (ci-après « groupe ») est porteur pour la gouvernance des assureurs d'opportunités et de difficultés, qui peuvent varier selon le degré de centralisation de la prise de décision, des politiques, des fonctions et des ressources, la qualité des pratiques de gouvernance dans les entités affiliées et les relations qu'entretient l'assureur avec ces entités (c'est-à-dire selon que l'assureur est la plus haute entité de contrôle ou bien une filiale sous contrôle). Les assureurs qui font partie d'un groupe financier sont de plus en plus souvent soumis à des politiques et à des pratiques de gouvernance (y compris en matière de gestion des risques et de contrôle interne) établies et appliquées de manière homogène à l'échelle du groupe, comme cela peut être le cas pour les fonctions de contrôle.

Du point de vue de la gouvernance, les assureurs peuvent tirer parti de leur appartenance à un groupe grâce aux efficiences accrues qui peuvent découler de : l'élaboration de politiques pour l'ensemble du groupe ; l'intégration de fonctions commerciales et de la gestion des risques au sein du groupe ; l'accès à un vivier plus riche d'expertise et de plateformes de technologies de l'information ; la rationalisation des accords d'externalisation, à l'intérieur du groupe ou avec des tiers ; ou d'autres efficiences pouvant résulter de mécanismes propres au groupe.

Cela étant, des difficultés peuvent surgir en matière de gouvernance pour plusieurs raisons : attention insuffisante accordée aux obligations de l'entité dans ce domaine (si l'assureur est une filiale, par exemple) ; délimitation floue de la structure hiérarchique et des chaînes de responsabilités au sein du groupe ; risque d'apparition de conflits d'intérêts eu égard à des obligations antinomiques, qui peuvent se manifester dans la réalisation d'opérations inopportunes avec des parties liées ; risques de contagion dus à des conventions intra-groupe (accords d'externalisation internes ; gestion centralisée de la trésorerie, etc.) ou de répercussions sur la réputation ; et établissement d'une stratégie de gestion du risque ou d'un profil de risque qui peut ne pas être adapté à l'assureur.

À cet égard, des principes élémentaires peuvent être arrêtés pour les groupes financiers et les conglomérats :

- **Transparence et connaissance de la structure** : L'actionnariat, les structures, les mécanismes et les relations du groupe devraient être transparents pour l'ensemble des entités qui le composent et des actionnaires liés, ainsi que pour les parties prenantes

extérieures, et les conseils d'administration et les principaux dirigeants devraient les connaître parfaitement. La structure actionnariale devrait être rendue publique pour faire le jour sur les participations de contrôle existant au sein du groupe, tant pour la structure la plus élevée que pour les filiales. L'objet, la fonction et les activités de toutes les principales entités d'un groupe, ainsi que la juridiction où elles sont implantées devraient être divulgués afin d'explicitier la nature des activités et le(s) dispositif(s) réglementaire et prudentiel applicable(s). Les structures de gouvernance du groupe, ainsi que les accords et les relations liant les entités, devraient être suffisamment claires pour permettre de comprendre les décisions relatives à la gouvernance et le fonctionnement des activités du groupe.

- **Vue d'ensemble :** Les administrateurs et les principaux dirigeants des entités de contrôle ou contrôlées appartenant à un groupe devraient avoir une vue d'ensemble des activités du groupe, des risques auxquels il est exposé et des principales entités qui le composent. Il convient de prendre la mesure des risques de contagion possibles de sorte que des mesures d'atténuation puissent être mises en œuvre par le groupe et les entités selon les besoins.
- **Régime de gouvernance :** Il y a lieu de mettre en place au sein du groupe un régime de gouvernance cohérent, performant et transparent qui soit garant de pratiques fiables dans ce domaine. À cet égard, il est souhaitable d'élaborer une politique de gouvernance à l'échelle du groupe qui témoigne, entre autres, de l'importance accordée à la mise en œuvre d'une bonne gouvernance tant à l'échelon de la société mère que dans chacune des personnes morales du groupe. Cette politique peut exposer dans leurs grandes lignes les compétences, et les obligations imposées aux administrateurs du groupe notamment en matière de contrôle et de justification, ainsi que les règles régissant la création et le fonctionnement des personnes morales, y compris les processus de diffusion interne de l'information applicables aux filiales et autres entités contrôlées.

Dans le cadre de ce régime de gouvernance, la structure hiérarchique et les chaînes de responsabilités (et notamment les liens hiérarchiques) existant au sein du groupe devraient aussi être clairement établies pour le conseil comme pour la direction. S'agissant de la gouvernance des groupes, les conflits d'intérêts potentiels touchant à la responsabilité devraient être mentionnés, ainsi que les méthodes utilisées pour les résoudre conformément aux obligations légales.

Le régime de gouvernance d'un groupe devrait préciser qu'il revient au conseil de chacun des assureurs qui le composent de prendre des décisions en toute indépendance et de garantir la viabilité et les performances de l'assureur concerné. Une telle approche prend en compte les obligations fiduciaires des administrateurs et le fait que c'est l'assureur, et non le groupe, qui est en fin de compte tenu d'honorer les demandes d'indemnisation des assurés, le groupe étant susceptible de ne pas lui apporter son soutien en cas de crise. Comme on l'a vu, une large proportion des administrateurs non dirigeants devraient être indépendants du groupe et de sa direction.

Dans ce contexte, il peut s'avérer nécessaire d'interpréter différemment les politiques, processus et pratiques du groupe ou de les modifier selon les circonstances propres à l'assureur (notamment selon que l'assureur est la société mère ou une filiale) et à la lumière des obligations légales auxquelles sont soumis les administrateurs au titre de leurs obligations envers l'assureur (et peut-être aussi envers les assurés). De plus, les activités commerciales et les liens hiérarchiques du groupe devraient respecter et être conformes aux obligations applicables en matière de gouvernance aux différents assureurs d'un même groupe.

Pour ce qui est des groupes, il importe que les fonctions de contrôle de l'entité de contrôle inscrivent leurs activités dans cette perspective de groupe afin de dégager une vue d'ensemble et d'identifier comme il se doit les risques de contagion. Ces fonctions de contrôle devraient assister, selon qu'il conviendra ou qu'elles y auront été conviées, les fonctions de contrôle des entités contrôlées, y compris des filiales spécialisées dans l'assurance, ce qui peut imposer de procéder à certaine centralisation de ces fonctions ou de s'en remettre à celles du groupe. Une telle mise en commun des ressources pourrait contribuer à renforcer l'expertise, l'efficacité, l'envergure et l'indépendance des fonctions de contrôle d'un groupe.

Cela étant, l'assureur qui fait partie d'un groupe devrait garder la maîtrise des composantes essentielles des principales fonctions de contrôle (gestion des risques comprise), qui permettent de contrôler les activités de l'assureur en toute indépendance, ainsi que de déceler et de surveiller les risques de contagion. Il doit disposer dans ce domaine des capacités, des ressources et des pouvoirs élémentaires requis pour déceler les principaux problèmes et prendre des mesures, et en particulier informer le conseil, notamment lorsque les pratiques, activités et décisions du groupe mettent l'assureur en péril. Pour atteindre ces objectifs élémentaires, il faudra par exemple contrôler comme il se devrait les accords d'externalisation conclus avec des entités affiliées et les opérations avec des parties liées.

Il y a lieu de souligner que l'indépendance du processus décisionnel d'un assureur appartenant à un groupe et la conservation en interne des éléments essentiels des fonctions de contrôle ne sauraient justifier une prise de risque inutile ou des pratiques de gouvernance défectueuses risquant de compromettre la sécurité ou la réputation du groupe. Il faut procéder aux contrôles qui s'imposent à l'échelle du groupe (le cas échéant, comme on l'a vu, avec le concours des fonctions de contrôle du groupe) pour garantir, en son sein, la fiabilité du processus décisionnel et des pratiques de gouvernance.

- **Communication** : Il convient de favoriser la mise en place de flux d'informations à l'échelle du groupe de manière à garantir la transparence et à dégager une vue d'ensemble des mécanismes, activités et risques du groupe et à pouvoir déceler et atténuer de manière adéquate les risques inhérents à ses structures.

IV. PROTECTION DES PARTIES PRENANTES

Assureurs mutualistes

Les assureurs mutualistes jouent un rôle de premier plan dans le secteur de l'assurance. Ils revêtent généralement deux formes juridiques distinctes : la mutuelle et la coopérative. Une coopérative est une société dotée d'un capital social dont les parts sont habituellement détenues par ses salariés ou ses clients (les assurés dans ce cas). La principale différence par rapport à une société anonyme est que ses parts ne sont pas négociables et que par conséquent, elle ne peut pas être cotée en bourse. À l'inverse, une mutuelle est généralement dépourvue de capital social, et donc dans la plupart des cas¹⁰, d'actions et d'actionnaires, et est gérée collectivement par ses sociétaires. Les assureurs mutualistes, qu'il s'agisse de coopératives ou de mutuelles, sont généralement dépourvus de capital extérieur et d'actionnaires, chaque assuré étant « propriétaire » de la société. Aussi les intérêts des sociétaires et des « propriétaires » de l'assureur mutualiste concordent-ils pleinement, ce qui n'est pas le cas pour les assureurs constitués en société anonyme, où les intérêts des actionnaires et des assurés peuvent diverger.

Même si leur forme juridique varie, les assureurs mutualistes sont fondamentalement confrontés en matière de gouvernance à la même difficulté que les sociétés anonymes, c'est-à-dire savoir comment déléguer au mieux la gestion quotidienne de l'entité à un groupe de

responsables dans un souci d'efficacité des activités, tout en conservant le contrôle stratégique et la gestion globales de l'entité, avec tous les problèmes d'agence que cette séparation de la gestion et du contrôle peut entraîner. De ce fait, nombre des instruments, procédures, principes et droits élaborés ou établis dans le cadre du modèle de la société anonyme s'appliquent de la même manière à celui de la mutuelle. À cet égard, une partie des principes énoncés dans les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, à savoir le Principe II (« les droits des actionnaires et les principales fonctions des détenteurs du capital », en particulier les sous-principes II.B et II.C) et le Principe III (« le traitement équitable des actionnaires », notamment le sous-principe III.C) intéressent les assureurs mutualistes. Plus généralement, les concepts, problèmes et difficultés relatifs à la gouvernance qui se rapportent aux assureurs constitués en société anonyme et un grand nombre des solutions correspondantes s'appliquent généralement aux assureurs mutualistes, d'où l'intérêt de ces Lignes directrices pour les assureurs mutualistes.

Cela dit, aux fins des présentes Lignes directrices, il y a lieu de mettre en exergue certains éléments essentiels de la gouvernance des assureurs mutualistes en ce qui concerne : (a) le vote et la participation à la gouvernance de l'assureur mutualiste ; (b) la distribution des excédents ; et (c) la diffusion de l'information, notamment en externe. Ces éléments sont primordiaux compte tenu du rôle direct joué par les assurés dans la gouvernance de l'assureur, mais aussi d'une difficulté à laquelle peuvent être confrontés les assureurs dans ce domaine – celle de savoir comment contrôler sûrement la direction et garantir des flux d'information satisfaisants et, plus généralement, une participation efficace des adhérents à la gouvernance de l'assureur mutualiste lorsque les « propriétaires » sont très dispersés et risquent de désintéresser des questions de gouvernance, et lorsque la surveillance extérieure et la discipline de marché sont limitées.

Concernant le vote et la participation des adhérents à la gouvernance, l'élection des administrateurs des assureurs mutualistes s'organise généralement de deux manières : selon le modèle direct ou le modèle indirect. Dans le premier cas, les adhérents de l'assureur mutualiste (les sociétaires) élisent directement les administrateurs et peuvent participer aux assemblées générales. Dans le second cas, les sociétaires élisent des représentants des adhérents qui élisent les administrateurs et participent aux assemblées générales en qualité de délégués des sociétaires ; ces représentants sont alors les porte-parole des adhérents.

Quel que soit le modèle retenu, les sociétaires devraient avoir la possibilité de prendre une part active à la gouvernance de l'assureur mutualiste et, de manière directe ou par le biais d'un représentant, de participer et de voter à ses assemblées générales et d'élire les administrateurs. Ils jouent un rôle particulièrement important au regard des changements fondamentaux survenant au sein d'un assureur mutualiste (modification des statuts, par exemple), le quorum requis devant alors être suffisamment élevé. Afin de favoriser l'efficacité du processus décisionnel des sociétaires sur les questions de gouvernance, ainsi que le contrôle de la conduite des affaires de l'assureur mutualiste, les sociétaires devraient recevoir des informations pertinentes sur l'assureur de manière régulière et opportune et avoir librement accès à son rapport annuel.

Il convient de noter que ces lignes directrices spécifiques concernent uniquement la protection des assurés possédant des droits liés à la gouvernance. Chez certains assureurs mutualistes, toutefois, des assurés peuvent détenir des polices qui ne leur confèrent aucun droit à cet égard. Ces lignes directrices spécifiques peuvent s'appliquer aux sociétés anonymes qui sont gérées selon les principes d'une mutuelle, comme c'est le cas en Suède. Ces sociétés appartiennent en général à d'autres institutions ou organisations financières et ne distribuent pas de bénéfices aux actionnaires ; au lieu de quoi, le traitement des excédents y est le même que chez les assureurs mutualistes.

Titulaires de contrats avec participation aux bénéfices

Certains contrats d'assurance confèrent aux assurés le droit de participer aux bénéfices ou aux excédents générés par la police d'assurance. Les primes versées au titre de ces « contrats avec participation aux bénéfices » sont portées au fonds général de l'assureur ou à un fonds spécial (ou à des comptes spéciaux liés aux contrats) créé pour les titulaires de ces contrats et elles sont investies par l'assureur. Ces polices peuvent générer des rendements excédentaires, permettant ainsi à l'assureur de distribuer les excédents aux assurés sur toute la durée du contrat, sous forme de dividendes ou de primes, ou à l'échéance en plus du versement des prestations garanties. Les dividendes versés sont soumis à l'examen et à l'approbation du conseil et visent à être cohérents avec la situation de l'assureur en termes de solvabilité et conformes aux obligations réglementaires. Dans certains pays, les titulaires de contrats avec participation aux bénéfices peuvent disposer de droits liés à la gouvernance, notamment celui d'élire un nombre donné d'administrateurs.

Dans le cas des assureurs constitués en société anonyme, une partie des excédents peut être distribuée aux actionnaires, l'assureur ayant pu encourir des risques pour proposer les garanties attachées aux contrats. Pour ces assureurs, les contrats avec participation aux bénéfices donnent naissance à un groupe distinct d'assurés qui nourrissent l'espoir de percevoir une partie des excédents. Néanmoins, l'affectation des excédents est habituellement discrétionnaire ; d'une manière générale, le montant à distribuer, le calendrier retenu et la répartition entre les titulaires des contrats et les actionnaires sont déterminés par le conseil d'administration sur avis de la direction générale. Un conflit peut alors surgir entre les actionnaires et les titulaires des contrats.

Pour l'éviter, de nombreuses juridictions se sont dotées d'obligations légales réglementant la distribution des excédents (principe d'équité, etc.). Les fonctions de contrôle d'un assureur (actuariat, conformité, par exemple) contribuent à vérifier que cette question est traitée conformément à la loi ou, lorsqu'elle n'est pas inscrite dans le droit, de façon juste et équitable. Ce risque de conflit n'existe pas dans le cas des assureurs mutualistes car les actionnaires et les assurés se confondent – les uns et les autres sont adhérents et « propriétaires » de la mutuelle. Cela dit, pour les assureurs mutualistes comme pour les sociétés anonymes, des questions pourraient se poser quant à la répartition des excédents entre les titulaires des contrats compte tenu des différents types et générations de contrats pouvant exister.

Eu égard à la nature des contrats avec participation aux bénéfices, le conseil devrait prendre dûment en compte les intérêts des titulaires de ces contrats dans ses décisions. Ainsi, lorsque ces contrats représentent une part importante de l'activité d'un assureur constitué en société anonyme, le conseil d'administration peut créer un comité spécialisé en charge des questions liées à ce type de contrats, en y associant l'actuaire le cas échéant. Le conseil peut également instaurer un comité de l'investissement spécialisé, dont pourrait là aussi faire partie l'actuaire, afin de contrôler et de suivre de près les investissements relatifs aux contrats avec participation aux bénéfices.

De plus, le conseil devrait faire en sorte que les titulaires de ces contrats soient en mesure d'exercer les droits qui y sont attachés en matière de gouvernance. Le conseil devrait veiller à la mise en place des politiques et procédures appropriées pour le vote et la représentation des assurés (dans le cas des assureurs constitués en société anonyme) lors de l'assemblée des actionnaires. Dans de nombreuses juridictions, le dispositif législatif relatif aux assureurs offre une assise juridique pour ces politiques et procédures de gouvernance.

Afin de promouvoir la transparence de la prise de décision et minimiser le caractère discrétionnaire des décisions d'affectation des excédents, le conseil devrait établir et publier une politique officielle de distribution des dividendes. La mise en place d'un processus et d'un ensemble de principes clairs, compréhensibles et transparents réglementant cette décision devraient contribuer à canaliser les attentes des titulaires de ces contrats, à éviter les conflits

d'intérêts pour les auteurs de cette décision et à garantir un traitement équitable aux titulaires des contrats.

Le conseil devrait distribuer les excédents de manière juste et équitable, en tenant dûment compte de l'ensemble des titulaires de contrats avec participation aux bénéfices et des risques financiers supportés par l'assureur. L'actuaire joue un rôle notable dans le processus de proposition et d'approbation d'une affectation juste et équitable des excédents.

Enfin, les titulaires de contrats avec participation aux bénéfices devraient, de manière régulière et opportune, recevoir des informations pertinentes, suffisantes et fiables sur leurs droits de participation et avoir librement accès au rapport annuel de l'assureur.

Transparence et diffusion externe de l'information

La transparence et la diffusion externe de l'information sont essentielles non seulement pour les parties qui contrôlent l'assureur (actionnaires ou sociétaires, par exemple) afin de garantir un suivi et un contrôle adéquats, mais aussi pour les parties prenantes comme les assurés qui dépendent de l'assureur pour le versement de leurs indemnités ou prestations et pour le grand public car le secteur de l'assurance est réglementé et contribue sensiblement au développement économique et social.

Sous réserve de la législation et de la réglementation applicables notamment en matière de vie privée et de confidentialité, les assureurs devraient diffuser des informations pertinentes avec exactitude et clarté et en temps utile, afin de donner aux parties prenantes (notamment les actionnaires – ou sociétaires – et les assurés) une image adéquate de leur stratégie et de leurs objectifs, de leurs activités commerciales, de leur gouvernance, de leur actionnariat, de leur politique de rémunération, de leurs performances, ainsi que de leur situation financière, et de faciliter la compréhension des risques auxquels ils sont exposés. Ils devraient également communiquer des informations sur les expositions aux risques et la gestion des risques.

Les modes de diffusion externe de l'information devraient permettre aux utilisateurs d'accéder à des informations pertinentes dans les mêmes conditions, en temps utile et au meilleur coût.

Comportement sur le marché et éducation financière

Conformément aux attentes des consommateurs et des assurés et afin de susciter la confiance dans les assureurs (notamment pour les contrats d'assurance à long terme), ceux-ci devraient adopter les comportements qui conviennent sur le marché et réserver à leurs clients et assurés un traitement équitable à tous les stades du contrat d'assurance, de la sollicitation au règlement des sinistres. Ces comportements peuvent être favorisés par la culture, le code d'éthique ou de déontologie de l'assureur, ses politiques et procédures, ses contrôles internes, les activités des fonctions de contrôle et la communication et l'éducation à l'intention des personnes concernées au sein de l'entreprise. Ils devraient également transparaître dans les décisions prises par les principaux dirigeants et les administrateurs.

Les assureurs devraient jouer un rôle dans l'éducation financière des consommateurs et des assurés, comme le souligne la Recommandation du Conseil sur les bonnes pratiques pour améliorer la sensibilisation aux risques et l'éducation sur les questions d'assurance publiée par l'OCDE : « en règle générale, les rôles et responsabilités de tous les acteurs du marché de l'assurance dans le processus d'éducation financière devront être clairement définis et promus, et devront s'inscrire dans leurs pratiques de bonne gouvernance vis-à-vis des détenteurs de polices d'assurance et/ou de leurs clients. » À cet égard, les assureurs devraient s'employer à établir des mécanismes qui leur permettent d'évaluer la connaissance qu'ont les clients des produits et des risques d'assurance, en particulier pour les contrats complexes, représentant une

part substantielle de leur résultat actuel et futur, ou impliquant des engagements à long terme ou un transfert important des risques vers les assurés.

Les assureurs devraient fournir à leurs clients et assurés des informations adéquates, pertinentes et spécifiques liées aux produits et aux contrats d'assurance actuels ou futurs, et notamment à la couverture, aux prestations, aux obligations, aux frais et autres questions ayant trait à la commercialisation et à l'exécution des contrats.

Recours

Les assurés devraient avoir accès à des mécanismes de recours prévus par la loi aux fins du règlement des différends les opposant aux assureurs, et pouvoir à tout le moins saisir les instances judiciaires ou l'autorité de contrôle ou de réglementation. Parallèlement, il convient de favoriser l'établissement de mécanismes de recours informels, et notamment des procédures internes de règlement des différends et la désignation de médiateurs et d'arbitres indépendants au sein de l'entreprise, afin de compléter ces recours formels. À défaut, ou en plus de ces dispositions, la profession peut charger un arbitre ou un médiateur de résoudre les différends concernant les assurés. Grâce à ces voies de recours informelles, les différends sont parfois réglés plus rapidement et à moindre coût. Les actions en justice, si elles permettent de sanctionner efficacement les fautes de gestion, peuvent s'avérer très coûteuses pour les consommateurs ; néanmoins, elles sont à envisager lorsque tout un groupe est concerné (un syndicat, par exemple).

Les plaintes des assurés peuvent être le signe de défaillances systémiques de la gouvernance des assureurs et donc représenter des expositions potentielles à des risques opérationnels. Les assureurs devraient enregistrer les plaintes des assurés et procéder à un suivi, en analyser minutieusement les raisons et dégager les mesures correctrices qui s'imposent.

NOTES

¹ La réglementation et le contrôle prudentiels jouent un rôle aux différents stades auxquels des conflits peuvent survenir entre assureurs et assurés. Ainsi, les problèmes d'asymétrie de l'information et les risques d'anti-sélection qui en résultent lors de la conclusion des contrats et pendant toute leur durée peuvent être réduits par le développement du droit des contrats, de l'assurance obligatoire et du contrôle de la tarification (*a priori* ou *a posteriori*) dans les pays de l'OCDE. Les risques ou les incertitudes concernant la capacité de l'assureur de faire face à ces engagements à long terme, qui caractérisent en particulier l'assurance-vie, sont limités par l'élaboration de règlements sur l'agrément, l'aptitude et la probité des dirigeants, la solvabilité et les investissements des assureurs. En outre, pour préserver les droits des assurés en cas de faillite d'un assureur, de nombreux pays de l'OCDE ont mis en place des fonds de protection des assurés généraux ou spécialisés. Enfin, en cas de défaillance d'un assureur, les réglementations des pays de l'OCDE prévoient des procédures de redressement ou de sanctions à divers niveaux, qui précisent les recours à la disposition des assurés, ainsi que les responsabilités éventuelles des dirigeants et des administrateurs de l'entité concernée.

² Pour que ces différents types d'actionnariat soient pris en compte, ils seront désignés par le terme d'« assureur » dans le reste du document et dans les Lignes directrices.

³ Un « assureur mutualiste » peut revêtir deux formes juridiques distinctes : la mutuelle et la coopérative. Une coopérative est une société dotée d'un capital social dont les parts doivent être détenues par ses salariés ou ses clients (les assurés dans ce cas). La principale différence par rapport à une société anonyme est que ses parts ne sont pas négociables et qu'elle ne peut donc pas être cotée en bourse. Une mutuelle est une société dépourvue de capital social, et donc d'actions et d'actionnaires. Elle n'appartient à personne, mais elle est gérée collectivement par ses sociétaires. Les mutuelles ne peuvent donc être ni rachetées ni introduites en bourse. Dans la suite du document, le terme « assureur mutualiste » sera généralement utilisé pour désigner ces deux formes juridiques, même si des précisions seront apportées au besoin.

⁴ Malgré une tendance à la démutualisation dans les années 80 et 90 et à la constitution de sociétés mutuelles holding, le marché de l'assurance reste, au sein du secteur financier, celui où la forme juridique de l'assureur mutualiste est la plus présente. Ce type d'organisation, qui semble le mieux adapté à la couverture de certains risques spécifiques, est utilisé presque exclusivement pour certaines branches d'activité. C'est le cas notamment pour l'assurance maritime au Royaume-Uni, dont la majorité des contrats sont souscrits auprès d'assureurs mutualistes.

⁵ On peut observer que l'assureur est également en situation d'asymétrie de l'information vis-à-vis d'un assuré potentiel, ne connaissant ni son degré d'aversion au risque, ni son exposition réelle au risque ou son comportement en cas d'assurance. De ce manque d'information résultent les problèmes bien connus d'anti-sélection et d'aléa moral – problèmes que les assureurs s'efforcent d'atténuer par leur expérience, une meilleure différenciation des contrats selon le profil des candidats à l'assurance, des franchises et des dispositifs de co-assurance.

⁶ Exception faite notamment des polices d'assurance non-vie couvrant la responsabilité médicale et la responsabilité publique, qui sont plutôt considérées comme des affaires à développement long.

⁷ Pour plus de précisions, voir les notes détaillées relatives aux Lignes directrices consacrées à l'actuaire.

⁸ Les *Lignes directrices* indiquant qu'il est souhaitable de dissocier clairement les fonctions du conseil de celles de la direction (et notamment d'établir une distinction

entre le président et le directeur général), la mise en place d'un système dualiste serait conforme à l'approche préconisée par les *Lignes directrices* dès lors que dans un tel système, le conseil de surveillance est en mesure de fixer l'orientation stratégique de l'assureur et de superviser les activités du directoire.

⁹ Dans un système dualiste, aucun des membres du conseil de surveillance n'exerce de fonction de direction.

¹⁰ En Finlande, les assureurs mutualistes sont généralement dotés d'un capital de garantie subdivisé en parts. Les détenteurs de ces parts, qui ne sont pas toujours des assurés, bénéficient généralement de droits de vote correspondants pour l'assemblée générale annuelle.