

Association internationale des
contrôleurs d'assurance

Organisation de coopération
et de développement
économiques



**Document de réflexion sur le
gouvernement d'entreprise**

Le présent document a été préparé en concertation avec les membres, les observateurs et le sous-comité *Gouvernance et Conformité* de l'AICA, ainsi que le Comité des assurances et des pensions privées de l'OCDE.

Cette publication est disponible sur le site Internet de l'AICA (www.iaisweb.org) et sur celui de l'OCDE (<http://www.oecd.org/daf/insurance/governance>)

© Association internationale des contrôleurs d'assurance et Organisation de coopération et de développement économiques 2009. Tous droits réservés. La reproduction ou la traduction de brefs extraits du présent document sont autorisées sous réserve de la mention de la source.

Table des matières

Introduction	5
Résumé.....	9
Fondement du gouvernement d'entreprise	11
Structures de gouvernance	12
Différents types de conseil d'administration	12
Structures moniste et dualiste.....	12
Pouvoirs, devoirs et responsabilités	13
Compétences des administrateurs	14
Indépendance.....	14
Délégation des pouvoirs.....	15
Comités du conseil d'administration	15
Comité d'audit.....	17
Comité des rémunérations.....	17
Comité des nominations	18
Comité d'éthique et/ou de conformité	18
Groupes et conglomérats	19
Assureurs mutualistes et coopératifs.....	20
Attributions du conseil d'administration.....	21
Introduction.....	21
Source des attributions du conseil d'administration	21
Responsabilités spécifiques du conseil d'administration.....	21
Gouvernement d'entreprise	21
Code d'éthique et normes de conduite	22
Conflits de devoirs ou d'intérêts.....	22
Stratégies et politiques.....	23
Système de diffusion interne de l'information	25
Rémunérations.....	25
Aptitude et probité des membres du conseil d'administration.....	26
Responsabilité	27
Fonctions de contrôle.....	30
Introduction.....	30
Gestion des risques.....	32
Fonction de gestion des risques et comité de gestion des risques.....	33
Modèles internes.....	35
Tests de résistance.....	36
Plans de crise – continuité de l'activité	36
Gestion actif-passif	37
Recours aux agences de notation dans le cadre de la gestion des risques	37
Audit interne	38
Fonction d'audit interne.....	38
Accès et indépendance.....	39
Politiques écrites.....	39
Conformité	39
Fonction de conformité et comité de conformité	40
Procédure de signalement/d'alerte.....	41

Actuaire	43
Rôle de l'actuaire	43
Qualifications des actuaires	43
Accès aux informations	43
Cadres et procédures adaptés	44
Indépendance des actuaires	44
Conflits d'intérêts	44
Transmission interne de l'information	45
Rôle du conseil d'administration et de l'actuaire	45
Mesure des performances, évaluation et révocation	45
Budget	45
Commissaire aux comptes	46
Rôle du commissaire aux comptes	46
Qualifications du commissaire aux comptes	46
Indépendance du commissaire aux comptes	47
Conflits d'intérêts	47
Nomination du commissaire aux comptes	48
Reddition de comptes au comité d'audit	48
Mesure des performances, évaluation et révocation	48
Diffusion externe de l'information et transparence	49
Stratégies et politiques de diffusion externe de l'information	50
Diffusion externe d'informations relatives à la gouvernance	50
Moyens de communication	51
Attestations et assurances concernant les informations diffusées	52
Relations avec les parties prenantes	53
Parties prenantes	53
Assurés	53
Titulaires de contrats avec participation aux bénéfices	54
Diffusion d'informations sur mesure à l'intention des parties prenantes	56
Recours	56
Responsabilité sociale des entreprises	57
Définition, interprétation et difficultés	57
Interactions avec l'autorité de contrôle	59
Annexe 1 – Définitions des principaux termes utilisés	60
Annexe 2 – Autres travaux de l'AICA relatifs à la gouvernance	64
Annexe 3 – Autres travaux de l'OCDE relatifs à la gouvernance	67

Introduction

1. L'Association internationale des contrôleurs d'assurance (AICA) et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sont convenues de publier un document de réflexion commun consacré au gouvernement d'entreprise des assureurs.
2. Certains des thèmes abordés dans le présent document sont également traités dans d'autres rapports de l'AICA et de l'OCDE. Ce document de réflexion se distingue par le fait qu'il s'intéresse principalement au gouvernement d'entreprise des assureurs et il analyse diverses questions sous cet angle. Des éléments relatifs aux sujets abordés dans d'autres documents de l'AICA sont inclus dans la présente étude afin de proposer un tour d'horizon complet des enjeux du gouvernement d'entreprise des assureurs. Tout au long du document, les thèmes qui présentent un intérêt dans ce domaine sont traités conformément aux travaux existants de l'AICA et de l'OCDE. De plus amples informations et/ou indications sur d'autres aspects relatifs à ces thèmes sont disponibles dans les autres études¹.
3. En 2005, l'OCDE a publié ses *Lignes directrices sur la gouvernance des assureurs* en complément des *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*². Les Lignes directrices définissent, à l'intention des pouvoirs publics et du secteur de l'assurance,

¹ Les autres documents pertinents de l'AICA (disponibles sur le site www.iais.web.org) sont les suivants : *Supervisory Standard on Licensing* (octobre 1998), *Supervisory Standard on On-Site Inspections* (octobre 1998), *Supervisory Standard on Asset Management by Insurance Companies* (décembre 1999), *Norme pour l'évaluation de la couverture de réassurance* (janvier 2002), *Norme sur le contrôle des réassureurs* (octobre 2003), *Guidance Paper on Public Disclosure by Insurers* (janvier 2002), *The Use of Actuaries as Part of a Supervisory Model* (octobre 2003), *Guidance paper on Stress testing by Insurers* (octobre 2003), *Guidance Paper on Investment Risk Management* (octobre 2004), *Norme de publication d'informations sur les résultats et risques techniques des assureurs et des réassureurs non-vie* (octobre 2004), *Supervisory Standard on Fit and Proper Requirements and Assessment for Insurers* (octobre 2005), *Un nouveau Dispositif pour le contrôle de l'assurance : vers une structure et des normes communes pour l'évaluation de la solvabilité des assureurs* (octobre 2005), *Standard on disclosures concerning investment risks and Performance of Insurers and Reinsurers* (octobre 2005), *Norme de publication d'informations sur les risques et résultats techniques des assureurs vie* (octobre 2006), *Standard on Asset-Liability Management* (octobre 2006), *Standard on enterprise risk management for capital adequacy and solvency purposes* (octobre 2008), *Guidance paper on enterprise risk management for capital adequacy and solvency purposes* (octobre 2008), *Principles on group-wide supervision* (octobre 2008), *Standard on the use of Internal Models for regulatory capital purposes* (octobre 2008), *Guidance paper on the use of Internal Models for regulatory capital purposes* (octobre 2008), *Standard on the structure of regulatory capital requirements* (octobre 2008), *Guidance paper on the structure of regulatory requirements* (octobre 2008), *Principles on Group-Wide Supervision* (octobre 2008). L'annexe 2 fournit des informations plus détaillées sur les documents les plus pertinents de l'AICA. Voir également la note de bas de page n°2.

² Approuvés par les Ministres des pays de l'OCDE en 1999, les *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE* se sont imposés comme une référence pour les responsables de l'action gouvernementale, les investisseurs, les entreprises et les autres parties prenantes dans le monde entier. Ils ont permis de progresser sur des dossiers prioritaires dans le domaine du gouvernement d'entreprise en traçant des orientations précises qui ont inspiré les initiatives législatives et réglementaires prises dans les pays membres et non membres de l'OCDE. Adoptés comme l'une des douze normes fondamentales de la solidité des systèmes financiers définies par le Forum sur la stabilité financière, les *Principes* constituent en outre le socle d'un programme de coopération de grande envergure entre les pays de l'OCDE et les pays non membres et le fondement du volet sur le gouvernement d'entreprise des rapports sur l'observation des normes et codes (ROSC) de la Banque mondiale et du FMI. Ils ont été révisés pour la dernière fois en 2004. L'annexe 3 fournit de plus amples informations sur les documents de l'OCDE ayant trait à ce domaine.

une feuille de route visant à promouvoir la gouvernance des assureurs et, partant, à mieux protéger les assurés et les autres parties prenantes. Les Lignes directrices de l'OCDE répondent à deux objectifs principaux :

- renforcer la protection des assurés et des actionnaires au-delà des dispositions existantes en matière de réglementation et de contrôle ;
- formuler des orientations ciblées sur le secteur de l'assurance, venant compléter les règles de gouvernement d'entreprise généralement applicables à l'ensemble des entreprises.

4. En 2008, le Comité des assurances et des pensions privées (CAPP) a lancé un examen des Lignes directrices, à la demande du Conseil de l'OCDE. Pour mener à bien cette mission et pour faciliter la coordination avec l'AICA, le CAPP a constitué un Groupe d'étude *ad hoc* sur la gouvernance des assureurs (le Groupe d'étude du CAPP).

5. De la même manière, depuis sa création en 1994, l'AICA a élaboré divers principes, normes et notes d'orientation visant à encourager l'émergence de marchés de l'assurance solidement réglementés sur le plan à la fois national et international. Le dispositif commun³ pour le contrôle de l'assurance joue un rôle clé dans cette initiative, en proposant une structure qui permet de formuler des normes et des orientations. Or la gouvernance constitue l'un des piliers de ce dispositif.

6. Les *Principes de base en matière d'assurance et Méthodologie* de l'AICA (octobre 2003) définissent des principes de base jugés essentiels à l'efficacité d'un système de contrôle et utilisés comme outil de référence pour les contrôleurs⁴ d'assurance dans toutes les juridictions. Selon le Principe de base d'assurance n° 9, « *le cadre du gouvernement d'entreprise reconnaît et protège les droits de toutes les parties intéressées. L'autorité de surveillance exige le respect de toutes les règles de gouvernement d'entreprise* ».

7. En 2006-07 le Groupe d'étude de l'AICA sur le gouvernement d'entreprise a examiné les principes existant en matière de gouvernement d'entreprise, notamment les contributions de l'AICA, du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, de l'Organisation internationale des commissions de valeurs, de l'OCDE et des organes d'autoréglementation, pour publier un document intitulé *Main Elements of Insurer Corporate Governance* (octobre 2007).

8. En 2008, l'AICA et l'OCDE ont mené une enquête conjointe sur le gouvernement d'entreprise des assureurs afin de collecter des informations sur les pratiques en vigueur et de recueillir des points de vue sur les pratiques exemplaires. La Banque mondiale a compilé les réponses et préparé un rapport d'expertise qui en présente une synthèse à haut niveau. Ce rapport est disponible sur les sites Internet de l'AICA et de l'OCDE. Les deux organismes ont en outre organisé une table ronde sur la gouvernance des assureurs, qui s'est tenue à Paris le 5 décembre 2008. Cette table ronde a été l'occasion de recueillir de nouvelles informations sur l'évolution récente de la

³ *Un nouveau Dispositif pour le contrôle de l'assurance : vers une structure et des normes communes pour l'évaluation de la solvabilité des assureurs* (octobre 2005).

⁴ 'Autorités de contrôle' au Canada.

gouvernance des assureurs, d'en identifier les principaux enjeux et de mieux comprendre les points de vue des différentes parties prenantes.

9. Le présent document s'appuie sur les *Lignes directrices* de l'OCDE et sur le document de l'AICA intitulé *Main Elements of Insurer Corporate Governance*, ainsi que sur les réponses à l'enquête AICA-OCDE, sur la table ronde AICA-OCDE et sur l'expérience des membres du sous-comité en matière de contrôle. Il tire également profit des enseignements tirés de la crise financière de 2008-09, notamment des pratiques observées en matière de rémunération et de leur impact sur les questions relatives à la gouvernance.

10. En définissant les principales composantes du régime de gouvernement d'entreprise d'un assureur, le présent document vise à étayer les travaux futurs de l'AICA et de l'OCDE. C'est pourquoi il entend également contribuer à améliorer l'efficacité de la réglementation et des systèmes de contrôle. La gouvernance exerce une influence sur le profil de risque de l'assureur. Les modalités de gouvernement d'entreprise d'un assureur peuvent en effet avoir des conséquences sur ses décisions, ses pratiques et son profil de risque. Comme le montre l'enquête, un gouvernement d'entreprise défaillant est considéré par les autorités de contrôle comme l'une des principales causes des faillites des compagnies d'assurance. C'est pourquoi un gouvernement d'entreprise efficace peut faciliter le travail des contrôleurs, en leur permettant d'avoir davantage confiance dans le travail et le jugement du conseil d'administration, de la direction et des fonctions de contrôle de l'assureur. À ce titre, il permet un contrôle plus efficace de l'assureur et une meilleure protection des intérêts des assurés. Pour tirer profit de cette efficacité renforcée, les autorités de contrôle doivent avoir les ressources requises et la capacité d'évaluer les performances du régime de gouvernement d'entreprise de l'assureur. Le présent document vise à définir les problématiques à prendre en compte pour déterminer si le régime de gouvernement d'entreprise d'un assureur est performant et adapté à la nature, la taille et la complexité de son activité, ainsi que pour évaluer son profil de risque global et vérifier que le régime est correctement mis en œuvre.

11. D'une manière générale, la qualité du gouvernement d'entreprise des assureurs s'est améliorée au cours des dix dernières années. Des progrès ont notamment été accomplis en ce qui concerne :

- la structure des conseils d'administration ;
- la transmission de l'information au conseil d'administration ;
- la diffusion externe de l'information ;
- la sensibilisation du conseil d'administration et de la direction à l'importance d'un gouvernement d'entreprise de qualité, notamment au niveau des fonctions de contrôle et des conflits d'intérêts.

Ces avancées peuvent être attribuées à plusieurs facteurs, dont l'évolution de la législation et de la réglementation sur la gouvernance dans de nombreuses juridictions et la généralisation des pratiques exemplaires à l'échelle internationale. D'important progrès restent cependant à accomplir, notamment dans l'application des principes de gouvernance.

12. Le présent document n'entend pas prescrire de règle ou de dispositif particulier mais vise plutôt à exposer le contexte et à analyser les principaux enjeux du gouvernement d'entreprise des assureurs. L'AICA le mettra à profit pour élaborer un

document prudentiel et procéder à la révision des *Principes de base en matière d'assurance*. L'OCDE l'utilisera pour réviser ses lignes directrices sur la gouvernance des assureurs.

13. L'AICA et l'OCDE s'efforcent de définir des lignes directrices harmonisées et de promouvoir une approche cohérente pour les autorités chargés de la réglementation et les autorités de contrôle. Les deux organismes ont notamment pour objectif d'éviter les obligations redondantes ou contradictoires et de limiter les possibilités d'arbitrage réglementaire.

14. Les thèmes abordés dans le présent document de réflexion doivent être interprétés à la lumière du principe de proportionnalité. Aux termes de ce principe, les dispositions d'un système de contrôle doivent être appliquées proportionnellement à la nature, la taille et la complexité des activités de l'assureur et aux risques auxquels il est exposé. Les autorités de contrôle peuvent estimer qu'il convient de définir des prescriptions *a minima* en matière de gouvernance pour tous les assureurs et imposer des pratiques supplémentaires pour les assureurs plus complexes, conformément au principe de proportionnalité. Elles peuvent aussi décider que la mise en œuvre des principes de gouvernement d'entreprise peut varier en fonction notamment des caractéristiques de leur juridiction sur le plan juridique et économique et des conditions en vigueur sur leurs marchés.

15. Le présent document traite des enjeux de gouvernance applicables aux assureurs tant au niveau individuel qu'à l'échelle du groupe. Il est important pour les assureurs appartenant à un groupe ou à un conglomérat de prendre en compte les questions de gouvernance traitées dans ce document non seulement au niveau de la société mère mais également à l'échelle du groupe, en tenant compte de la nature, de la taille et de la complexité des risques auxquels sont exposés chaque filiale et le groupe dans son ensemble. Par ailleurs, les groupes peuvent exercer leurs activités dans des juridictions aux prescriptions légales différentes, ce qui peut se traduire par des structures de gouvernance hétérogènes au sein d'un même groupe.

16. Le présent document fait référence à une structure de gouvernement d'entreprise composée d'un conseil d'administration, d'une direction générale⁵ et de fonctions clés de contrôle. Les termes « conseil d'administration » et « direction générale » sont utilisés au sens fonctionnel et non juridique. L'expression « fonctions de contrôle » fait référence aux fonctions de contrôle ou de contrepoids du point de vue de la gouvernance. Enfin, le terme « gouvernance » est utilisé ici pour désigner le régime global de gouvernement d'entreprise de l'assureur, incluant les activités menées en matière de gestion des risques, de conformité, de vérification des comptes et par les fonctions actuarielles.

⁵ 'Haute direction' au Canada.

Résumé

17. Comme indiqué en introduction, les thèmes abordés dans le présent document doivent être interprétés à la lumière du principe de proportionnalité et en tenant compte des différences existant entre les diverses juridictions. Les principaux piliers du gouvernement d'entreprise traités dans ce document sont les suivants :

- structures de gouvernance :
 - rôle du conseil d'administration dans la définition des stratégies et des politiques et la supervision de la direction générale ;
 - délégation de certaines fonctions aux comités du conseil d'administration ;
 - définition de critères d'aptitude et de probité pour les administrateurs dirigeants et ceux qui n'exercent pas de fonction de direction ;
 - indépendance du processus décisionnel ;
 - groupes et conglomérats ;
- attributions du conseil d'administration :
 - définition des stratégies et des politiques, délégation et diffusion interne de l'information ;
 - responsabilités dans les domaines du gouvernement d'entreprise, de l'éthique, des normes de conduite et des conflits d'intérêts ;
 - rémunération et éventuelles incitations négatives entraînant des prises de risques inacceptables ;
 - qualifications et formation des administrateurs ;
 - responsabilité du conseil d'administration ;
- fonctions de contrôle :
 - gestion des risques, conformité, contrôle interne et autres fonctions de contrôle jouant un rôle essentiel dans l'efficacité du régime de gouvernance ;
 - lien entre gouvernement d'entreprise et solvabilité (modèles internes, tests de résistance, *etc.*) ;
 - recours à des agences de notation ;
 - ressources en personnel et indépendance des fonctions de contrôle ;
 - transmission de l'information au conseil d'administration et fonction d'alerte.
- fonction actuarielle et commissaires aux comptes⁶ :
 - qualifications et indépendance ;

⁶ 'Vérificateurs externes' au Canada

- diffusion externe de l'information et transparence :
 - amélioration de la diffusion d'informations relatives au gouvernement d'entreprise ;
- relations avec les parties prenantes :
 - les principales parties prenantes de l'assureur incluent les actionnaires ainsi que les assurés, les autorités de contrôle et les salariés ;
 - les titulaires de contrats avec participation aux bénéficiaires forment une catégorie spéciale de parties prenantes ;
 - responsabilité des assureurs à l'égard de la société – responsabilité sociale des entreprises ;
- interactions avec l'autorité de contrôle :
 - un gouvernement d'entreprise efficace peut faciliter la tâche des autorités de contrôle, en leur permettant d'avoir davantage confiance dans le travail et le jugement du conseil d'administration, de la direction et des fonctions de contrôle de l'assureur et donc de mieux protéger les intérêts des assurés.

18. Outre divers principes de gouvernement d'entreprise généralement admis analysés dans le présent document, les prochaines études de l'AICA traiteront aussi de la nature évolutive du gouvernement d'entreprise et notamment des leçons tirées de la crise qui a récemment frappé les marchés financiers :

- les administrateurs doivent être mieux informés, assumer des responsabilités plus claires et être davantage impliqués dans la surveillance de l'assureur et la définition de sa position à l'égard du risque. Cette question concerne à la fois les administrateurs dirigeants et ceux qui n'exercent pas de fonction de direction. Des critères d'aptitude et de probité doivent être définis à cet égard ;
- la professionnalisation des fonctions d'administrateur doit être renforcée (par le biais de normes de conduite et de pratiques plus transparentes et plus strictes). Les administrateurs doivent être davantage sensibilisés à leurs responsabilités et aux efforts qu'ils doivent consentir (éventuellement en termes de formation) pour être à la hauteur. Cet élément a également des implications pour le fonctionnement des comités du conseil d'administration ;
- la question des rémunérations au sein des compagnies d'assurance doit également être examinée. Par le passé, les systèmes de rémunération n'ont pas toujours offert les bonnes motivations aux équipes dirigeantes des assureurs à tous les échelons de la hiérarchie ;
- le rôle des fonctions de contrôle doit être renforcé du point de vue de la gouvernance, de même que leur poids relatif dans l'équilibre des pouvoirs ;
- les assureurs doivent procéder aux vérifications d'usage et, partant, ne pas fonder leurs décisions d'investissement, de gestion des risques ou autres uniquement sur des évaluations réalisées par des tierces parties, comme les notations des agences spécialisées.

Fondement du gouvernement d'entreprise

19. Comme son nom l'indique, le gouvernement d'entreprise correspond au système mis en place par l'assureur pour se régir lui-même. Il repose sur différents piliers :

- culture et environnement de l'entreprise (valeurs, éthique, facilité avec laquelle les collaborateurs peuvent exprimer leurs préoccupations ou signaler des irrégularités, *etc.*) ;
- structure de l'entreprise (conseil d'administration, direction générale, fonctions sectorielles, *etc.*) ;
- principaux documents et politiques régissant la société (statuts, règlement, attributions des comités, *etc.*) ;
- stratégies, politiques, procédures et contrôles (concernant les risques auxquels est exposé l'assureur, ainsi que les fonctions de gestion des risques, de conformité, de vérification des comptes, de communication financière, *etc.*) ;
- processus décisionnel et mesures liées à la culture et à l'environnement de l'entreprise, ainsi qu'à son référentiel de structures, politiques et contrôles.

20. Le gouvernement d'entreprise définit les rôles, les responsabilités et les obligations. Il précise qui a le devoir et le pouvoir légal d'agir au nom de l'assureur et dans quelles circonstances. Il définit des règles visant à étayer toute décision ou mesure par des documents et à indiquer leurs motivations, ainsi qu'à les communiquer aux parties prenantes. Il prévoit des mesures correctrices en cas de manquement ou de défaillance des fonctions de surveillance, de contrôle et de direction. Le gouvernement d'entreprise est donc axé sur la répartition et l'organisation des pouvoirs et des responsabilités au sein de l'assureur et vise notamment à éviter toute concentration abusive des pouvoirs. On qualifie fréquemment ce système de contrepoids, dans la mesure où, si l'assureur doit pouvoir faire preuve de souplesse et de réactivité pour prendre les décisions qui s'imposent en temps voulu, il doit aussi garantir la transparence et mettre en place les systèmes, contrôles et restrictions adaptés afin de veiller à ce que les pouvoirs soient utilisés au mieux des intérêts des assurés et de l'entreprise dans son ensemble.

21. Les résultats de l'enquête montrent que les problèmes de gouvernance les plus fréquemment associés à la faillite ou à la quasi-faillite des assureurs sont la défaillance de leur régime de gouvernance en général et celle de leurs contrôles internes et de leur gestion des risques en particulier. Plus que jamais, le conseil d'administration a la responsabilité de comprendre et d'orienter la stratégie et la prise de risque de l'assureur par rapport à des risques complexes et aux instruments financiers censés tirer profit de ces risques ou s'en protéger. Au vu des événements récents, il semble que, pour diverses raisons, certains conseils d'administration n'ont pas été suffisamment informés, n'ont pas compris ou ne connaissaient pas suffisamment les obligations et les risques assumés par l'assureur du point de vue financier. Dans d'autres cas, la priorité a été accordée aux plus-values à court terme plutôt qu'à la protection des intérêts des assurés. Souvent, le conseil d'administration en sait moins que la direction sur la situation financière de l'entreprise. Par conséquent, il est essentiel d'accorder toute l'attention nécessaire aux qualifications des administrateurs, à leur connaissance de l'activité, à leurs besoins en formation continue, à la promotion d'un comportement et d'un processus décisionnel éthiques et responsables, à leur responsabilité et à leur indépendance.

Structures de gouvernance

Différents types de conseil d'administration

22. Les structures de gouvernance des assureurs diffèrent en fonction des juridictions. Néanmoins, toute structure de gouvernance comporte généralement deux fonctions clés :

- orientation stratégique et surveillance ;
- exécution et gestion.

Ces fonctions peuvent soit être confiées à un organe unique, soit réparties entre différentes entités.

23. Dans de nombreuses juridictions, l'organe chargé de la surveillance et de l'orientation stratégique est le conseil d'administration (le « conseil »).

24. Le conseil d'administration délègue à une autre instance la responsabilité d'exécuter ses décisions et d'assurer la gestion quotidienne de l'assureur. Dans le présent document, cette instance est dénommée « direction générale », mais elle est également désignée comme le conseil de direction, le comité exécutif ou le comité de direction.

25. Les principes généraux de gouvernement d'entreprise sont appliqués de manière particulière aux assureurs compte tenu de la nature de leur activité et de leurs responsabilités spécifiques à l'égard des assurés et du corps social dans son ensemble.

Structures moniste⁷ et dualiste

26. Les membres du conseil d'administration sont les « administrateurs ». Dans certaines juridictions, le conseil d'administration de l'assureur comprend à la fois :

- des administrateurs « internes », souvent qualifiés « d'administrateurs dirigeants », qui sont sélectionnés parmi les cadres et les salariés de l'assureur ;
- des administrateurs « externes », souvent qualifiés « d'administrateurs non dirigeants », qui sont indépendants ou non parties prenantes de l'assureur.

En règle générale, les administrateurs non dirigeants ne sont ni des salariés, ni des actionnaires ou des parties prenantes directes de l'assureur. Pour garantir l'indépendance du processus décisionnel au sein du conseil d'administration, les administrateurs non dirigeants sont indépendants non seulement vis-à-vis de l'assureur mais aussi du groupe auquel il appartient.

27. Dans les structures monistes, le conseil d'administration assume généralement l'entière responsabilité de l'entreprise, mais il est autorisé par la loi à déléguer la gestion de l'assureur à un président ou directeur général (DG), ou à un organe de direction collectif.

28. Dans certaines juridictions, les assureurs sont tenus, en vertu du droit des sociétés ou d'autres règlements généraux, de répartir les fonctions attribuées au conseil

⁷ 'Structure simple' au Canada.

d'administration entre deux organes formels, à savoir le conseil de surveillance et le directoire. Il s'agit dans ce cas d'une structure dualiste. Dans un système dualiste, le conseil de surveillance a pour responsabilité de définir l'orientation stratégique et de superviser l'entreprise dans son ensemble, tandis que l'exécution des décisions et la gestion sont assurées par un directoire dont le président est parfois désigné sous le terme de directeur général. Dans le présent document, les questions relatives aux pouvoirs, aux devoirs, aux compétences, à l'indépendance et aux responsabilités du conseil d'administration peuvent s'appliquer à l'une ou l'autre de ces structures, en fonction du domaine concerné (par exemple, dans le cadre d'une structure dualiste, seul le conseil de surveillance peut constituer des comités, dont les membres sont issus de ce conseil).

29. Depuis ces dernières années, ces deux approches tendent à converger : ainsi, les juridictions dotées de structures monistes ont adopté des lois pour interdire les administrateurs dirigeants ou restreindre leur nombre. D'autres juridictions dotées de conseils de surveillance ont modifié la législation pour leur accorder davantage de responsabilités stratégiques.

Pouvoirs, devoirs et responsabilités

30. Le rôle exact du conseil d'administration dépend des pouvoirs, devoirs et responsabilités qui lui sont délégués ou conférés en vertu de la législation ou de la réglementation. Ces questions sont généralement précisées dans les statuts et le règlement des assureurs. Traditionnellement, les statuts définissent le nombre d'administrateurs, leur mode de sélection, la fréquence et les modalités des réunions, ainsi que le processus décisionnel. Les statuts contiennent principalement les prescriptions légales. Le règlement de l'assureur précise quant à lui les rôles et responsabilités du conseil d'administration, de la direction générale et des autres organes et fonctions.

31. Les administrateurs ne peuvent être des personnes morales : ils sont généralement élus par les propriétaires ou les actionnaires de l'assureur (ou par les assurés participants/sociétaires dans le cas des mutuelles). Ils peuvent également être nommés. Traditionnellement, le conseil d'administration choisit son président parmi ses membres.

32. Les administrateurs ont le devoir d'agir de bonne foi et d'exercer leurs pouvoirs au mieux des intérêts des assurés, des actionnaires et de l'assureur dans son ensemble, conformément à la loi. Les administrateurs ne doivent pas laisser leur intérêt personnel passer avant ou aller à l'encontre de l'intérêt de l'assureur. Cette question est analysée de manière plus approfondie dans la partie intitulée *Conflits de devoirs ou d'intérêts*.

33. Les responsabilités légales du conseil d'administration et de ses membres varient en fonction de la nature de l'assureur et de la juridiction où il est constitué en société ou implanté. Pour les sociétés cotées en bourse, ces responsabilités sont souvent plus strictes et plus complexes sous l'effet d'obligations ou de codes de gouvernance supplémentaires spécifiques, et elles englobent l'obligation de rendre régulièrement des comptes. La structure actionnariale de l'assureur a également des conséquences sur la nomination des administrateurs, leur indépendance et l'organisation des comités du conseil.

Compétences des administrateurs

34. Aujourd'hui, les conseils d'administration sont confrontés à des problématiques complexes liées au secteur de l'assurance, aux sciences actuarielles, à la comptabilité, au droit, aux modèles informatiques et à la rémunération des dirigeants. La crise financière récente a mis en évidence la nécessité de sélectionner des administrateurs de qualité, intègres et possédant les connaissances et les compétences nécessaires. La qualité des individus et leur comportement, ainsi qu'une dynamique de groupe efficace au sein du conseil jouent un rôle aussi important dans l'efficacité du gouvernement d'entreprise que la mise en place de structures et de pratiques adaptées. Les assureurs consentent d'importants efforts pour recruter des administrateurs qualifiés issus de milieux les plus divers, afin qu'ils disposent des compétences nécessaires pour assumer leurs responsabilités. Par ailleurs, la formation continue des administrateurs en poste est reconnue comme une bonne pratique. Pour plus d'informations à ce sujet, se reporter à la partie consacrée aux *Attributions du conseil d'administration* ci-après.

Indépendance

35. Les membres du conseil d'administration doivent exercer leur jugement en toute objectivité et indépendance quant aux activités de l'assureur. La structure de gouvernance peut, en complément d'autres mesures éventuelles (voir les parties consacrées aux *Conflits de devoirs ou d'intérêts* et aux *Compétences des administrateurs*), contribuer à garantir l'indépendance du processus décisionnel du conseil d'administration et à limiter les risques de conflit d'intérêts. Plus précisément, renforcer l'indépendance de certaines composantes de la structure de gouvernance peut améliorer le régime global de gouvernement d'entreprise des assureurs.

36. Veiller à ce qu'un nombre suffisant d'administrateurs externes (sans fonction de direction et, partant, indépendants de l'assureur ou du groupe auquel il appartient ou des actionnaires de contrôle) siègent au conseil d'administration contribue à garantir son indépendance. Parfois, il peut être difficile de recruter un nombre suffisant d'individus à la fois qualifiés et indépendants. Les administrateurs non dirigeants sont essentiels pour les comités du conseil spécialisés dans les questions les plus susceptibles de donner lieu à des conflits d'intérêts (communication financière et non financière, examen des opérations intra-groupe, nomination des administrateurs et des dirigeants et rémunération).

37. En outre, le conseil d'administration peut séparer les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général et prendre d'autres mesures pour veiller à établir une distinction claire entre les fonctions du conseil et celles de la direction.

38. Il peut également être utile d'élaborer des critères précis pour affiner la définition d'un administrateur non dirigeant ou indépendant. De surcroît, la réglementation peut instaurer une définition de l'indépendance et imposer des obligations visant à favoriser l'indépendance au sein de la structure de gouvernance : par exemple, les comités d'audit⁸ pourraient être obligatoirement composés, en totalité, d'administrateurs non dirigeants. S'agissant des assureurs mutualistes et des coopératives, le fait d'être un assuré ne remet pas en cause l'indépendance d'un administrateur.

⁸ 'Vérification interne' au Canada.

39. Une politique de renouvellement du conseil d'administration peut contribuer à garantir que le conseil reste ouvert aux nouvelles idées et conserve son indépendance, à compétences égales.

Délégation des pouvoirs

40. Pour une gouvernance efficace, le conseil d'administration doit définir précisément ses processus de prise de décision et de délégation des pouvoirs. Cette définition est parfois fournie par la législation ou les statuts, mais plus fréquemment par les procédures internes. La délégation des pouvoirs détermine les rôles et responsabilités de chaque organe ou fonction de l'entreprise, y compris des fonctions de contrôle comme la gestion des risques, l'audit interne ou la conformité. Elle peut également définir les tâches déléguées aux comités du conseil.

41. Il convient de noter que, même si certains devoirs sont délégués, le conseil d'administration demeure responsable, en dernier ressort, du succès ou de la faillite d'un assureur. Dans ces conditions, les administrateurs doivent veiller à communiquer régulièrement et de manière approfondie avec la direction et les fonctions de contrôle, tout en étant conscients qu'il leur incombe d'anticiper en demandant des informations et en les remettant en question le cas échéant.

Comités du conseil d'administration

42. Dans de nombreuses juridictions, le conseil d'administration peut déléguer certaines des tâches qui lui incombent à des comités. En accordant à des groupes restreints d'administrateurs la possibilité de se consacrer à certains domaines particuliers et de s'y spécialiser, le conseil peut en effet gagner en efficacité. Toutefois, nombre de facteurs entrent en jeu dans la décision de créer des comités, parmi lesquels la taille du conseil. Certaines juridictions peuvent imposer la création de certains comités (comité d'audit⁹, par exemple). Dans la plupart des systèmes juridiques, le conseil d'administration conserve la responsabilité ultime des questions déléguées à un comité, y compris le droit de décision finale. Les comités sont donc souvent amenés à formuler des recommandations qui doivent être approuvées par l'ensemble du conseil.

43. Les membres des comités du conseil d'administration sont généralement choisis en son sein. Le président du comité peut être désigné par le conseil d'administration, par le président du conseil d'administration ou par les membres du comité. Dans certaines juridictions, les salariés sont également représentés dans les comités, mais d'autres juridictions découragent cette pratique, car elles estiment qu'elle accroît les inefficiences. Les procédures générales du conseil d'administration peuvent identifier les membres de droit de certains comités. Un comité des nominations peut, le cas échéant, assumer la responsabilité de la nomination des membres des comités. Dans de rares cas, l'assemblée générale doit approuver les nominations aux comités.

44. Parmi les comités du conseil d'administration peuvent figurer la totalité ou une partie des comités suivants, selon différentes configurations :

- Comité d'audit ;

⁹ 'Comité de vérification' au Canada.

- Comité des rémunérations ;
- Comité des nominations ;
- Comité d'éthique et/ou de conformité ;
- Comité de gestion des risques ;
- Comité d'investissement ;
- Comité chargé de la diffusion externe de l'information (ou de la communication) ;
- Comité de la gouvernance ;
- Comité des ressources humaines ;
- Comité du développement stratégique ;
- Comité de gestion actif-passif ;
- Comité spécialisé dans les politiques de participation aux bénéficiaires.

45. Les résultats de l'enquête révèlent que la création d'un comité d'audit est généralement considérée comme indispensable par les autorités de contrôle et les assureurs pour garantir le bon fonctionnement et l'efficacité du gouvernement d'entreprise. Les réponses montrent également que les attentes des autorités de contrôle et les pratiques observées au sein du secteur quant à la création de comités liés au conseil d'administration vont généralement plus loin que les obligations réglementaires. Par ailleurs, la constitution de comités en sus de ceux imposés par la loi est jugée nécessaire pour permettre au conseil d'administration d'assurer une supervision efficace et pour améliorer l'efficacité des structures de gouvernance. La mondialisation, la détention croissante du capital par des actionnaires étrangers et la volonté des assureurs de se conformer aux pratiques exemplaires du marché sont citées par les assureurs comme les principales motivations (au-delà des nouvelles règles juridiques) ayant conduit à instaurer de nouveaux comités.

46. Le rôle et les obligations des comités du conseil d'administration sont généralement définis dans un mandat, rendu public dans certaines juridictions (par exemple en l'affichant sur le site Internet de l'assureur). Il est souhaitable que le conseil d'administration révise régulièrement le mandat de chaque comité. Selon les résultats de l'enquête, les autorités de contrôle considèrent que le rôle des comités est d'améliorer la supervision de la gouvernance de l'assureur en incluant, parfois, des obligations spécifiques d'approbation ou d'alerte. En revanche, les réponses des acteurs du secteur mettent en avant le rôle des comités dans le renforcement et l'approfondissement de la supervision des politiques de gestion, dans l'assistance apportée au conseil d'administration dans l'ensemble de ses activités et dans l'analyse plus poussée de certaines questions à la demande du conseil. Les réponses des assureurs mettent également l'accent sur le rôle des comités dans l'amélioration de la transparence de la gouvernance.

47. Les comités créés par le conseil d'administration pour améliorer l'efficacité de la gouvernance dépendent de la taille, de la nature, de la complexité et du profil de risque de l'assureur, ainsi que des règles locales et des pratiques admises. Une description des comités les plus courants est présentée ci-après. Cette liste n'est ni exhaustive ni classée par ordre de priorité.

Comité d'audit

48. Le comité d'audit a notamment pour responsabilité :

- de superviser les processus d'élaboration des états financiers, de communication financière et de diffusion externe de l'information ;
- de contrôler les politiques et pratiques comptables ;
- de superviser le processus de vérification des comptes (externe et interne), et notamment d'examiner les plans d'audit et les principales conclusions du commissaire aux comptes ;
- de superviser le recrutement, la révocation, les performances et l'indépendance des commissaires aux comptes, notamment en interdisant ou en réglementant les prestations de services autres que le contrôle des comptes par des commissaires aux comptes (dans certaines juridictions, la nomination et la révocation des commissaires aux comptes doivent être approuvées par les actionnaires) ;
- de superviser le recrutement, la révocation, les performances et l'indépendance des fonctions de contrôle interne ;
- d'examiner les opérations intra-groupe ;
- en l'absence de comité spécialisé dans les fonctions de conformité, de gestion des risques, de gouvernance ou de contrôle interne :
 - de superviser la gouvernance, le respect de la réglementation, l'éthique et les processus de signalement de manquements ou infractions potentiels (notamment les lignes directes permettant de donner l'alerte) ;
 - de superviser les processus de gestion des risques et de contrôle interne.

Comité des rémunérations

49. Le comité des rémunérations a notamment pour responsabilité :

- d'élaborer une stratégie de rémunération et des politiques connexes pour l'assureur, couvrant généralement les points suivants :
 - politique de rémunération ;
 - gouvernance et structure des rémunérations, y compris la politique d'approbation du montant et de la composition de la rémunération ;
 - composantes de la rémunération, comme le montant de la rémunération fixe, des actions ou des options, ainsi que des autres formes de rémunération variable, des droits à retraite, des indemnités de licenciement et d'autres formes de rémunération et de prestations, outre les critères de performance et leur application ;
- de préparer un rapport sur les rémunérations ou d'autres publications obligatoires ou non sur les pratiques de rémunération ;
- d'examiner et de formuler des recommandations sur la rémunération des administrateurs, du directeur général, des membres de la direction générale et parfois d'autres salariés à la rémunération élevée (même s'ils ne font pas partie

de la direction générale). Le comité des rémunérations (ou le comité d'audit) tend de plus en plus à approuver ou à superviser la rémunération des fonctions de contrôle, comme celle des auditeurs ;

- de veiller à ce que la stratégie de rémunération soit adaptée aux performances et au système de gestion des risques de l'assureur.

Comité des nominations

50. Le comité des nominations a notamment pour responsabilité :

- de mettre en œuvre la politique de renouvellement du conseil d'administration, de manière à ce que le conseil puisse, tant sur le plan individuel que collectif, maintenir un niveau de compétences et d'indépendance conforme aux objectifs fixés ;
- de formuler des recommandations à l'intention du conseil d'administration quant à la nomination des administrateurs ou le renouvellement de leur mandat, conformément aux critères définis dans leurs profils et un éventuel plan de succession ;
- de superviser l'orientation des administrateurs en fonction de leurs responsabilités et la définition des descriptions de poste et des responsabilités de chacun d'eux ;
- de mettre en place un mécanisme pour l'évaluation formelle de l'efficacité du conseil d'administration dans son ensemble et des contributions individuelles ;
- de formuler des recommandations à l'intention du conseil d'administration pour le renvoi ou le départ en retraite des administrateurs et des membres de la direction générale ;
- de formuler des recommandations à l'intention du conseil d'administration quant à l'élaboration d'un plan de succession pour le directeur général et les autres membres de la direction générale et aux principes de développement des cadres ;
- de formuler des recommandations à l'intention du conseil d'administration sur la nomination des membres des comités qui lui sont rattachés ;
- d'évaluer le programme de perfectionnement des cadres et les plans de succession pour les postes clés, ainsi que le système global de gestion des talents de l'assureur (voir également la partie ci-après intitulée *Supervision de la direction par le conseil d'administration*) ;
- de veiller à ce que tous les administrateurs bénéficient d'une formation continue qui leur permette de remplir leurs fonctions.

Comité d'éthique et/ou de conformité

51. Ce comité (ou ces comités lorsque les questions d'éthique sont traitées séparément) a notamment pour responsabilité :

- de contrôler la fonction de conformité et le profil de risque de l'assureur par rapport au respect des lois et règlements externes et des politiques internes, notamment son code d'éthique ou de conduite ;

- de recevoir des rapports consacrés aux questions précédentes et aux initiatives menées en matière de conformité et visant à améliorer la capacité de l'assureur à répondre à ses obligations légales et éthiques (diffusion d'informations et formation du conseil d'administration, de la direction générale et des salariés en matière de conformité), ainsi que des rapports sur les faiblesses, défaillances, manquements ou infractions identifiés et sur les contrôles et autres mesures en place pour y remédier ;
- de superviser et de contrôler les questions évoquées dans ces rapports à l'aide de la procédure d'alerte ou d'autres mécanismes confidentiels permettant aux salariés et aux autres parties prenantes de signaler des problèmes sur le plan de l'éthique et de la conformité ou des manquements ou infractions potentiels ;
- de conseiller le conseil d'administration sur l'impact de ces éléments sur la conduite des affaires de l'assureur et de l'aider à montrer l'exemple en communiquant dans l'ensemble de l'entreprise sur l'importance de l'éthique et de la conformité, ou en appuyant la communication faite en ce sens ;
- d'approuver les programmes de conformité, en évaluant régulièrement leur efficacité et en validant toutes les questions sensibles liées à la conformité.

Groupes et conglomérats¹⁰

52. La structure de gouvernance d'un assureur dépend de son appartenance ou non à un groupe d'assurance ou à un conglomérat financier de plus grande taille. Les assureurs qui font partie d'un conglomérat peuvent en effet être soumis à des politiques et à des pratiques de gouvernance définies et appliquées de manière homogène à l'échelle du groupe. Les assureurs qui appartiennent à un groupe tentent de préserver la cohérence des politiques et des pratiques dans ses différentes entités, de manière à renforcer les pratiques et les contrôles harmonieux à l'échelle du groupe.

53. Cela dit, les pratiques des assureurs appartenant à un même groupe peuvent varier en matière de gouvernance. Par exemple, les administrateurs d'un assureur particulier peuvent être soumis à différentes obligations, notamment au regard de l'indépendance du processus décisionnel et du contrôle. Par ailleurs, le conseil d'administration de l'assureur doit étudier le caractère approprié ou non des pratiques de gouvernance du groupe par rapport à ses activités et à son profil de risque. Par conséquent, les pratiques du groupe peuvent être interprétées différemment ou modifiées selon les circonstances (et les lois et règlements applicables) propres à l'assureur appartenant à un groupe. Bien qu'un groupe repose sur des principes de gestion autres que ceux d'une personne morale, il n'en doit pas moins veiller à ce que ces principes soient conformes aux obligations de gouvernance de chaque entité juridique qui le compose. Certains assureurs appartenant à un groupe peuvent ne pas appliquer des pratiques de gouvernance identiques au niveau mondial, ce qui reflète soit une volonté de flexibilité dans les pratiques de gouvernance soit des travaux d'harmonisation en cours. En dernier ressort, c'est le conseil d'administration des assureurs appartenant à un groupe qui demeure responsable de la gestion.

¹⁰ Voir aussi le document *Principles on Group-Wide Supervision* (octobre 2008) de l'AICA et l'annexe 2.

Assureurs mutualistes et coopératifs

54. Le gouvernement d'entreprise des assureurs mutualistes et dans une certaine mesure, des assureurs organisés en coopérative, diffère sur certains aspects de celui des assureurs constitués en société anonyme. Cependant, les concepts généraux décrits dans le présent document s'appliquent à tous les assureurs, mutuelles et coopératives incluses. Les assureurs mutualistes sont détenus (ou contrôlés) collectivement par leurs membres. Certaines mutuelles peuvent également signer des contrats avec des tierces parties non membres. De la même manière, les coopératives sont généralement détenues par un grand nombre d'assurés. Généralement, les mutuelles ne sont pas gérées dans l'objectif premier de maximiser les profits.

55. L'assureur mutualiste ne bénéficiant ni de capital ni d'actionnaires extérieurs au sens traditionnel, chaque assuré participant/sociétaire est de fait détenteur d'une part de l'entreprise. Dans certains assureurs mutualistes, les assurés participent aux assemblées générales de manière indirecte par le biais de représentants.

56. Chez les assureurs mutualistes, le régime de gouvernance protège les droits des assurés participants/sociétaires en tant que détenteurs de parts. Comme l'indiquent les *Lignes directrices* de l'OCDE, les assurés participants/sociétaires des assureurs mutualistes ont la possibilité :

- de renoncer à leurs intérêts au sein de l'entité en mettant fin à leur contrat d'assurance, en fonction des termes et conditions de ce contrat ;
- de participer et de voter aux assemblées générales, directement ou indirectement par le biais de la réunion des représentants ;
- d'obtenir toute information concernant l'entité en temps voulu et régulièrement ;
- d'élire les membres du conseil d'administration (ou directoire) ;
- d'approuver les propositions du conseil en matière de ristournes, de rappel de cotisation et de répartition des excédents.

57. La participation efficace des assurés à la structure de gouvernance de l'assureur mutualiste nécessite à la fois un taux de participation élevé aux élections et une participation active aux assemblées générales des assurés participants/sociétaires ou des représentants. Le système de vote en place et le droit de participation des assurés participants/sociétaires ou des représentants aux assemblées générales varient.

Attributions du conseil d'administration

Introduction

58. Dans la mesure où il est responsable de l'assureur, le conseil d'administration est juridiquement tenu de conduire les affaires de la société au mieux de ses intérêts. Un actionnariat de plus en plus dispersé et des structures de groupe ou de conglomérat d'une complexité accrue ont renforcé l'importance d'un gouvernement d'entreprise efficace et du rôle du conseil d'administration à cet égard.

Source des attributions du conseil d'administration

59. Les attributions du conseil d'administration découlent d'au moins quatre sources :

- dans le droit des sociétés et la réglementation des assurances, la juridiction où a été constituée la société prévoit des obligations légales ou réglementaires (éventuellement précisées par la jurisprudence), notamment des prescriptions *a minima* liées à la composition et aux attributions du conseil d'administration ;
- dans les juridictions de *common law*, la *common law* ou le droit jurisprudentiel peuvent définir certaines responsabilités du conseil d'administration susceptibles d'évoluer au fil du temps (ainsi, dans certaines juridictions, le « devoir de diligence » a conduit à attendre du conseil d'administration qu'il mette en place des structures formelles de transmission interne de l'information) ;
- les actionnaires (ou, pour les assureurs mutualistes, les assurés participants/sociétaires) peuvent imposer des obligations supplémentaires au conseil d'administration, adoptées dans les statuts, le règlement ou d'autres documents propres aux assureurs ;
- les mécanismes de marché peuvent aboutir à l'adoption de pratiques exemplaires évolutives, par le biais de l'autodiscipline ou sur la base du volontariat.

60. Ces dernières années, de nombreuses juridictions ont élargi les obligations spécifiques du conseil d'administration, comme celle de nommer un comité d'audit indépendant. Cette tendance s'explique à la fois par les faillites d'entreprise observées et par la complexité et la taille croissantes des groupes, ainsi que par la convergence des pratiques exemplaires. Les attentes peuvent aussi s'accroître lorsque les fonds publics sont en jeu, comme c'est le cas pour l'aide publique apportée aux secteurs financier et autres, qui accentue la nécessité d'une surveillance efficace et d'une responsabilité du conseil d'administration.

Responsabilités spécifiques du conseil d'administration

Gouvernement d'entreprise

61. L'une des principales attributions du conseil d'administration consiste à formuler des principes de gouvernement d'entreprise spécifiques et à s'engager à les respecter. Ces principes déterminent la structure et les pratiques de gouvernance des assureurs. Dans certaines juridictions, les conseils d'administration s'appuient sur ces principes pour prendre des décisions quant aux principales problématiques de la gouvernance, comme le type de contreponds à mettre en place. Le conseil d'administration supervise

généralement les audits internes et autorise les audits externes des principes, processus et résultats du gouvernement d'entreprise. Lorsque l'assureur se développe et que son profil de risque évolue, il peut être utile d'explicitier ou de réviser ses principes et de renforcer ses pratiques de gouvernement d'entreprise.

Code d'éthique et normes de conduite

62. L'une des principales missions du conseil d'administration consiste à élaborer des stratégies et des politiques visant à définir un comportement éthique tant du point de vue individuel que de l'entreprise dans son ensemble, ainsi qu'à mettre en œuvre des processus efficaces pour garantir en permanence le respect de ces stratégies et politiques. Les stratégies les plus performantes traitent d'une grande diversité de questions, s'inscrivent dans le cadre des valeurs et de la culture de l'assureur et sont clairement communiquées par la direction générale à tous les échelons de l'entreprise. Les questions traitées sont notamment les suivantes :

- obligation de respecter la législation et la réglementation en vigueur, ainsi que les stratégies et politiques de l'assureur ;
- conflits d'intérêts ;
- lignes directrices pour guider le processus décisionnel lorsqu'il est ambigu du point de vue juridique ou éthique ;
- réseaux destinés à encourager et à faciliter la communication des craintes ou le signalement d'infractions éventuelles à la loi ou à la réglementation par les salariés, assortis de mesures adaptées pour protéger lesdits salariés d'éventuelles représailles ;
- traitement équitable des assurés et des salariés ;
- partage des informations avec les différentes parties prenantes, comme les investisseurs, les assurés, les assurés participants/sociétaires (dans le cas des mutuelles ou des organismes de type mutualiste), les salariés, les autorités de contrôle, les associations de protection des consommateurs ou les agences de notation.

63. Un assureur à la gouvernance efficace élabore et entretient une culture d'entreprise qui reconnaît et récompense le respect des normes éthiques. Une ligne de conduite appropriée au plus haut niveau de l'entreprise permet d'éviter les comportements répréhensibles de la part de l'assureur et de protéger les intérêts des assurés et des investisseurs. Les résultats de l'enquête montrent que les autorités de contrôle et les assureurs estiment que les normes éthiques ont un impact sur la gouvernance des assureurs.

Conflits de devoirs ou d'intérêts

64. Les administrateurs responsables évitent d'occuper les fonctions dans lesquelles leurs intérêts et obligations pourraient entrer en conflit avec leurs devoirs à l'égard de l'assureur. Les administrateurs doivent ainsi informer le conseil en temps voulu de tout conflit d'intérêts potentiel ou apparent. Ce devoir est généralement énoncé dans les statuts de l'assureur ou dans son règlement, avec la description de la procédure suivie par le conseil pour résoudre les conflits potentiels. Dans certaines juridictions, les conflits d'intérêts peuvent également être liés à des obligations fiduciaires implicites imposées par la *common law*. Les conflits d'intérêts potentiels incluent les situations où :

- un administrateur envisage de siéger au conseil d'administration d'une autre société ;
- un assureur réalise une transaction ou un investissement dans d'autres sociétés au sein desquelles un administrateur ou un parent peut détenir des intérêts financiers ou autres ;
- un assureur recrute un parent ou toute autre personne étroitement liée à un administrateur.

65. Autre conflit potentiel pour les sociétés anonymes : les intérêts concurrents des actionnaires, des assurés et de la direction. Pour pallier ce problème, certaines juridictions imposent au conseil d'administration de tenir compte ou d'agir dans l'intérêt des assurés actuels et potentiels, ou formulent des recommandations à cet effet. Chez les assureurs mutualistes (et les coopératives dans une certaine mesure), il n'y a pas de conflit entre les assurés et les actionnaires, puisque les mutuelles n'ont pas d'actionnaires et sont détenues/contrôlées par leurs assurés.

66. Les assureurs intégralement ou majoritairement détenus par des intérêts étrangers peuvent rencontrer des conflits potentiels entre les intérêts de la société mère (et du groupe dans son ensemble) et ceux de l'assureur local. Si les actionnaires de contrôle peuvent apporter des ressources et des compétences bienvenues, il est important que cette structure actionnariale ne nuise pas à l'efficacité du gouvernement d'entreprise au niveau local. Par exemple, le conseil d'administration local peut se reposer de manière excessive sur le système de gestion des risques de sa société mère plutôt que d'exercer sa propre surveillance. L'adoption, par la société mère (et le groupe dans son ensemble), d'une direction par décentralisation fonctionnelle peut certes renforcer la responsabilité vis-à-vis du groupe, mais elle peut limiter celle de la direction générale à l'égard du conseil d'administration local.

67. Les opérations intra-groupe et/ou l'existence d'actionnaires de contrôle peuvent entraîner des conflits d'intérêts épineux pour le conseil d'administration. L'enquête montre que selon les autorités de contrôle, ces facteurs jouent un rôle important dans la structure de gouvernance des assureurs.

68. Parmi les mesures qui permettent de résoudre les conflits d'intérêts potentiels figurent l'examen des transactions clés par le conseil d'administration, le fait de rendre les conflits d'intérêts publics, les obligations réglementaires spécifiques (contrôle prudentiel inclus) visant à gérer et à maîtriser ces conflits et des politiques et procédures internes adaptées. L'assemblée générale des actionnaires (ou, dans le cas des mutuelles, des assurés participants/sociétaires) peut également jouer un rôle dans les procédures d'approbation ou d'information.

Stratégies et politiques

69. Une autre attribution stratégique du conseil d'administration consiste à définir les stratégies et les politiques de l'assureur et à superviser leur mise en œuvre. Les stratégies et politiques écrites doivent recevoir l'approbation préalable du conseil. Dans l'idéal, les stratégies et politiques concernées sont donc approuvées avant que l'assureur ne lance de nouveaux produits ou ne prenne de nouveaux risques. Elles sont révisées une fois par an au moins et adaptées en fonction de tout changement important dans l'environnement interne ou externe.

70. Les principaux domaines de décision devant être couverts par les stratégies et politiques incluent généralement :

- l'orientation stratégique et le positionnement sur le marché ;
- l'appétence pour le risque (risque d'assurance, de crédit, de marché et autres) et le profil de risque ;
- le choix des branches d'assurance et autres activités de l'assureur et le lancement de nouveaux produits, ainsi que l'évaluation des répercussions possibles des nouvelles propositions commerciales ;
- la tarification, la souscription, le provisionnement et la couverture de réassurance ;
- les placements et la gestion actif-passif ;
- les fusions-acquisitions et les alliances stratégiques ;
- le choix de la structure de l'entreprise (avantages et risques associés à la démutualisation, à l'introduction en bourse ou à la création d'une société holding) ;
- l'externalisation ;
- les stratégies de levée de fonds et de financement ;
- le budget annuel ;
- les stratégies et politiques de gouvernance globales (renouvellement du conseil d'administration, gestion des risques, contrôles internes, vérification des comptes, fonction d'actuaire, conflits d'intérêts, opérations intra-groupe et conformité) ;
- les rémunérations ;
- l'évaluation de l'ensemble des besoins permettant de respecter les normes de solvabilité.

71. Les stratégies et politiques définies par le conseil d'administration peuvent également porter sur d'autres domaines, comme la diffusion externe de l'information, les mesures visant à assurer la continuité de l'activité, les risques relatifs à la réputation de l'entreprise, la gestion des plaintes et sinistres, ou encore la gestion des dividendes et des bonus versés au titre des contrats d'assurance. Les comités du conseil d'administration peuvent également jouer un rôle dans le suivi et le contrôle des politiques adoptées par le conseil, y compris sur le plan de leur mise en œuvre.

72. La direction générale est responsable de l'application et du suivi des stratégies et politiques définies par le conseil d'administration dans le cadre des activités de l'assureur, ainsi que de la planification, de la gestion et du contrôle de ses activités quotidiennes. Elle a un rôle important à jouer dans l'identification et la gestion des risques auxquels est exposé l'assureur, ainsi que dans la promotion de comportements éthiques et professionnels, en « donnant l'exemple ». La direction générale doit identifier rapidement les problématiques et les événements, et les porter à l'attention du conseil d'administration. Dans la pratique, elle peut également contribuer à l'élaboration des stratégies et des politiques qui doivent être examinées et approuvées par le conseil d'administration.

73. Pour évaluer et orienter correctement la stratégie commerciale, le conseil d'administration définit des objectifs de performance pour l'assureur et la direction générale, qu'il contrôle régulièrement. Le conseil examine également ces objectifs de

performance, et toute rémunération qui y serait associée, afin de veiller à ce qu'ils soient conformes aux intérêts à long terme de l'assureur.

74. Le personnel est formé aux stratégies, politiques et procédures applicables à son domaine de responsabilité et invité à les prendre en compte dans ses activités quotidiennes.

Système de diffusion interne de l'information

75. L'efficacité du processus décisionnel du conseil d'administration et de la supervision de la direction générale dépend de la qualité et de l'actualité des informations reçues par le conseil et ses comités. Le système de transmission interne de l'information correspond à la procédure formelle qui permet au conseil d'administration de recevoir régulièrement des informations et des analyses de l'assureur et de demander des informations supplémentaires si nécessaire. Un conseil d'administration averti mettra en place un système fiable et complet de transmission interne de l'information et l'utilisera efficacement. Le conseil évalue régulièrement ce système et procède aux ajustements nécessaires. Ces ajustements sont essentiels dans la mesure où le conseil, aussi indépendant soit-il, dépend à bien des égards du système de transmission interne de l'information de l'assureur. Il incombe au conseil d'administration de demander toute information non fournie par l'assureur qui lui paraît indispensable pour mener à bien ses missions. Les rapports réalisés en externe, comme celui du commissaire aux comptes, constituent une source d'information importante pour le conseil, qui peut avoir recours à des consultants extérieurs indépendants pour optimiser son processus décisionnel et de contrôle.

76. Les assureurs dotés d'un régime de gouvernement d'entreprise performant mettent en place des systèmes de transmission interne de l'information qui contiennent des renseignements sur l'ensemble des risques auxquels ils sont exposés à tous les niveaux, dans un format adapté. Ces renseignements peuvent inclure des informations sur les risques rencontrés à l'échelle du groupe et de la société mère, ainsi que des autres entités opérationnelles et filiales. Le système inclut également des informations relatives aux stratégies et aux politiques, qui sont régulièrement examinées par le conseil d'administration. La direction générale peut participer aux réunions du conseil ou de ses comités afin de compléter ces informations. Par ailleurs, les administrateurs peuvent contacter directement la direction et le personnel.

77. La crise financière récente a montré que la valeur intrinsèque d'un système de transmission interne de l'information dépend non seulement des informations communiquées, mais également de leur prise en compte et de leur compréhension par le conseil d'administration. Elle dépend aussi en grande partie de l'indépendance et de la volonté du conseil d'utiliser ces informations et de les remettre en question afin de se forger sa propre opinion. Le conseil d'administration est chargé d'appréhender et d'orienter la stratégie de l'assureur concernant les risques encourus et les instruments de gestion des risques ou de couverture utilisés.

Rémunérations

78. Il est souhaitable que les politiques de rémunération des administrateurs et du personnel soient définies et révisées régulièrement pour :

- refléter les performances sur une période adaptée afin de ne pas récompenser uniquement les résultats à court terme ;

- refléter les performances individuelles et pas uniquement les performances de l'assureur ;
- encourager un comportement prudent respectant au mieux les intérêts de l'assureur, de ses actionnaires et de ses assurés, ainsi que les principes de bonne gouvernance (notamment en matière de gestion des risques et de conformité) ;
- se conformer à toutes les lois et réglementations applicables, ainsi qu'aux pratiques exemplaires de rémunération pour chaque catégorie d'assureur ;
- permettre à la société d'attirer et de fidéliser des individus qualifiés ;
- respecter les objectifs de l'assureur, et notamment s'en tenir aux politiques de gestion des risques qu'il a définies.

79. Les rémunérations figurent parmi les principaux moyens utilisés par l'assureur pour attirer et garder à son service des administrateurs et des dirigeants qualifiés. Elles peuvent également être utilisées pour faire converger les nombreux intérêts de l'assureur. Il est crucial que les assureurs adossent les rémunérations à un horizon temporel adapté, étant donné que les engagements futurs peuvent s'étendre sur de nombreuses années. Les sociétés sont de plus en plus nombreuses à opter pour des rémunérations globales prévoyant l'octroi d'actions ou de parts qui encouragent la direction à ne pas prendre de risques inacceptables pour obtenir des augmentations à court terme. Pour éviter de telles prises de risque, les rémunérations peuvent être indexées non seulement sur les résultats financiers mais aussi sur l'efficacité de la gouvernance et de la gestion des risques et sur le respect des obligations juridiques et éthiques par l'assureur et ses dirigeants. Compte tenu de l'importance des rémunérations, de plus en plus de juridictions étudient les possibilités de réglementation et de surveillance dans ce domaine.

Aptitude et probité des membres du conseil d'administration

80. Dans nombre de juridictions, les administrateurs sont tenus de se conformer à des critères d'aptitude et de probité¹¹, selon lesquels ils sont tenus d'agir avec intégrité (honorabilité) et de posséder les qualifications, les connaissances et l'expérience professionnelles nécessaires pour évaluer les risques auxquels s'expose l'assureur et pour déterminer si le système de gestion des risques en place est adapté et efficace.

81. Les réponses à l'enquête soulignent l'importance des critères d'aptitude et de probité. Les autorités de contrôle considèrent l'aptitude et la probité des administrateurs et des dirigeants comme indispensables à un gouvernement d'entreprise de haute qualité, avant même l'indépendance du conseil d'administration, la réglementation relative à la gouvernance, la transparence et la diffusion externe de l'information, ou le bon fonctionnement des systèmes de gestion des risques. Ceci pourrait expliquer pourquoi elles ont imposé des règles spécifiques d'aptitude et de probité afin de protéger les assurés. Le devoir de respect de ces critères n'est pas ponctuel mais permanent et nécessite une formation continue du conseil d'administration. Le respect

¹¹ Voir aussi la *Norme sur les critères d'aptitude et de probité des assureurs* de l'AICA (octobre 2005) et l'annexe 2.

de ces critères constitue l'une des attributions du conseil qui est essentielle aux intérêts à long terme de l'assureur.

82. Les détenteurs de participations significatives ou les actionnaires de contrôle bénéficient parfois du droit contractuel ou autre de siéger au conseil d'administration ou de nommer un administrateur. Ces personnes doivent néanmoins remplir les critères d'aptitude et de probité en termes d'intégrité et de qualifications.

83. Le conseil d'administration, par l'intermédiaire du comité des nominations ou de tout autre mécanisme de contrôle, évalue la pertinence des compétences des administrateurs et recommande des mesures pour combler d'éventuelles lacunes. S'il importe que chaque administrateur remplisse les obligations afférentes à ses fonctions, il n'est pas nécessaire que chacun dispose d'un ensemble complet et homogène de compétences et de connaissances, dans la mesure où l'efficacité du conseil dépend de ses compétences collectives.

84. Le conseil d'administration peut procéder à une auto-évaluation, tant au niveau collectif qu'individuel, ce qui lui permet de contrôler les performances de chacun et du conseil dans son ensemble. Certains conseils d'administration ont recours à des intervenants extérieurs pour les aider à conduire ces évaluations.

85. Une formation ciblée des administrateurs est capitale pour les assureurs. Les administrateurs dotés des compétences et des connaissances voulues sont généralement mieux à même de superviser la direction et ce faisant, de faire preuve de davantage d'indépendance.

86. L'investissement en temps nécessaire pour accomplir les devoirs et obligations liés à la fonction d'administrateur est un facteur important à prendre en compte. C'est pourquoi il peut être utile de limiter le nombre de postes d'administrateur occupés par chaque membre du conseil d'administration.

Responsabilité

Supervision de la direction par le conseil d'administration

87. La direction générale est tenue de rendre compte au conseil d'administration. Les deux principaux outils prévus à cet effet sont :

- les stratégies et politiques d'organisation et de gouvernance (étayées par les statuts et la législation) ;
- les objectifs de performance établis à la fois par rapport aux stratégies et politiques convenues et par rapport aux stratégies et politiques impliquant la gouvernance, notamment en matière de gestion des risques.

Ces outils sont révisés par le conseil d'administration au fur et à mesure de l'évolution des activités de l'assureur, des conditions de marché et des pratiques exemplaires appliquées dans les entreprises. La direction générale rend régulièrement compte au conseil de la mise en œuvre de ses stratégies et politiques et des progrès accomplis par rapport aux objectifs de performance fixés par le conseil. Le contrôle exercé par le conseil sur la rémunération permet d'accroître la responsabilité de la direction générale.

88. Le conseil d'administration est responsable de la supervision du personnel exerçant des responsabilités opérationnelles, notamment du directeur général, des autres membres de la direction générale ou d'une fonction équivalente et des autres

fonctions clés. Pour la direction générale, la supervision du conseil prend différentes formes :

- définition des procédures de nomination et de renvoi ;
- contrôle des compétences ;
- suivi des performances ;
- ouverture et supervision des enquêtes nécessaires sur les dirigeants et, le cas échéant, recours aux services d'experts extérieurs ;
- fixation d'une rémunération adaptée.

La responsabilité du conseil en matière de supervision et de suivi s'étend également aux tierces parties engagées pour exercer des fonctions ayant un impact sur la gouvernance, ainsi qu'aux activités et aux fonctions externalisées.

89. En imposant à la direction générale l'obligation de rendre des comptes, le conseil d'administration renforce son indépendance et son autorité vis-à-vis des dirigeants. Le conseil peut également renforcer son autorité par les moyens suivants :

- veiller à ce que le conseil d'administration puisse se réunir sans que les représentants de la direction soient présents ;
- faire en sorte que le personnel ou les intervenants extérieurs impliqués dans des fonctions clés de contrôle puissent rencontrer le conseil d'administration en l'absence de la direction ;
- nommer un « administrateur principal » indépendant, capable de diriger le conseil lorsqu'il n'est ni possible ni opportun que cette tâche soit assurée par le directeur général ou le président dans les sociétés où le directeur général est également président du conseil d'administration (pratique interdite ou déconseillée dans de nombreuses juridictions). Dans certains cas, l'administrateur principal peut aussi convoquer et présider les réunions du conseil, et consulter et communiquer avec les parties prenantes.

90. L'aptitude du conseil d'administration à superviser correctement la direction générale, et l'entreprise dans son ensemble, peut être mise à mal par de nombreux facteurs, comme :

- une direction générale déterminée qui n'est pas supervisée de manière adaptée ;
- un président qui manque d'autorité ;
- un président dominateur qui n'encourage ni n'accepte les points de vue indépendants des autres administrateurs ;
- des administrateurs qui ne consacrent pas le temps nécessaire à l'exécution de leurs devoirs (qui ne participent pas aux réunions, partent avant la fin et/ou ne s'y préparent pas suffisamment) ;
- des administrateurs réticents à contester la direction ou à lui demander des comptes ou qui se contentent d'approuver ses recommandations sans discussion ;
- des administrateurs aux compétences ou aux connaissances insuffisantes ;

- une impossibilité d'accès aux ressources nécessaires pour mener à bien ses missions.

Pour garantir le bon fonctionnement du conseil d'administration, il est nécessaire d'identifier ces facteurs et d'atténuer leurs effets.

Responsabilité du conseil d'administration vis-à-vis d'autres instances

91. Le conseil d'administration est responsable en dernier ressort devant une vaste palette de parties prenantes – actionnaires, assurés, assurés participants/sociétaires, autorités de contrôle et marché. Les limites de la responsabilité du conseil d'administration dépendent de la nature de l'assureur (s'il est coté en bourse par exemple) et peuvent varier en fonction des juridictions. Au minimum, le conseil d'administration est tenu de rendre compte aux actionnaires (ou aux assurés participants/sociétaires dans le cas de mutuelles et de coopératives), qui sont responsables de la nomination et de la révocation des administrateurs. L'assemblée générale des actionnaires (ou des assurés participants/sociétaires ou de leurs délégués dans le cas de mutuelles et de coopératives) fournit donc l'occasion de faire état des performances de l'assureur et de son conseil d'administration, et de les analyser. Les actionnaires (ou les assurés participants/sociétaires) peuvent sanctionner les administrateurs en les révoquant ou en décidant de ne pas les reconduire dans leurs fonctions. La responsabilité du conseil d'administration peut aussi être renforcée en exigeant que les décisions du conseil et de ses comités soient étayées par une documentation probante.

92. L'aide publique consentie récemment aux assureurs a un impact, qui va se prolonger, sur la responsabilité des conseils d'administration vis-à-vis de l'État et des autorités de contrôle. Certains gouvernements ont procédé à des prises de participation directes ou ont accordé aux assureurs une aide ou un financement peu coûteux après leur avoir imposé certaines conditions (plafonnement de la rémunération des dirigeants, pénalités pour défaut ou retard de paiement, amélioration des pratiques de gouvernance).

93. En règle générale, un administrateur est soumis à un devoir de diligence à l'égard des assurés, des actionnaires et de l'assureur. L'ampleur de la responsabilité légale des administrateurs et de la direction générale au sein d'une juridiction donnée peut avoir une influence sur leur position vis-à-vis de leurs fonctions. Néanmoins, dans de nombreuses juridictions, un administrateur peut éviter d'être tenu responsable pour des décisions en invoquant la règle du jugement raisonnable. Cependant, la menace d'actions en justice et de responsabilité potentielle peut influencer sur le comportement des administrateurs. Pour faire face à cette menace, certains assureurs indemnisent ou assurent leurs administrateurs vis-à-vis de certaines responsabilités.

94. La plupart des conseils d'administration ont également recours à d'autres systèmes pour asseoir leur responsabilité, comme l'auto-évaluation, le recours au comité des nominations pour accorder une attention particulière à certaines questions et la diffusion en temps utile d'informations exactes à l'intention du grand public (notamment sur les changements significatifs dans les performances d'investissement, sur l'évolution de la solvabilité et sur les modifications intervenues au sein de la direction générale).

Fonctions de contrôle

Introduction

95. Les fonctions de contrôle recouvrent l'assureur individuel, ainsi que la structure complète de la société (c'est-à-dire que les besoins et les obligations des filiales ou des sociétés affiliées sont pris en compte par la société mère lors de la prise de risque)¹².

96. Il est capital que l'assureur ait conscience de ses risques et obligations, ce qui implique une parfaite connaissance :

- des sources et des types de risques, ainsi que de leurs caractéristiques, de leurs liens et de leur impact potentiel sur l'activité ;
- de la législation et de la réglementation auxquelles il est soumis, de même que les individus participant à son activité.

97. C'est pourquoi il est important que l'assureur mette en place :

- des mécanismes solides et efficaces pour l'identification, l'évaluation, la quantification, le contrôle, l'atténuation et le suivi des risques ;
- des stratégies, politiques et procédures adaptées pour garantir le respect des stratégies et politiques internes et des lois et règlements applicables ;
- des contrôles internes adéquats pour veiller au respect des politiques de gestion des risques et de conformité ;
- une fonction d'audit interne capable d'examiner et d'évaluer l'adéquation et l'efficacité des contrôles internes et leur respect par l'assureur, ainsi que de rendre des comptes sur ses stratégies, politiques et procédures.

98. Les fonctions de contrôle d'un assureur sont assurées par des collaborateurs dotés de l'intégrité, des compétences, de l'expérience et des qualifications appropriées. Ces personnes doivent être en mesure, le cas échéant, de faire la preuve de leur expérience et de leurs compétences et de se conformer à toutes les normes professionnelles ou autres en vigueur. Il incombe à l'assureur de vérifier que ses salariés répondent aux critères d'aptitude et de probité lors de leur recrutement et tout au long de leur carrière.

99. L'indépendance des fonctions de contrôle d'un assureur, y compris des fonctions de gestion des risques et d'audit interne, par rapport aux fonctions opérationnelles est capitale. Cette indépendance, ainsi que les divergences et les différences de points de vue qu'elle peut entraîner, peut aider les assureurs à élaborer des stratégies et politiques responsables de contrôle et de gestion des risques¹³.

¹² Le présent document utilise l'expression « système de gestion des risques » alors que d'autres documents de l'AICA font référence au « dispositif de gestion du risque d'entreprise ». Il n'existe pas de différence substantielle entre ces deux concepts.

¹³ Le présent document fait référence aux « stratégies et politiques écrites ». Dans d'autres documents de l'AICA, ces stratégies et politiques sont décrites comme « politique de gestion du risque et déclaration de tolérance à l'égard des risques ».

100. L'indépendance des fonctions de contrôle peut être renforcée par divers mécanismes. Les résultats de l'enquête mettent l'accent sur l'importance de l'indépendance des fonctions de contrôle, de l'actuaire et des commissaires aux comptes. Les résultats laissent à penser que l'obligation de rendre des comptes directement au conseil ou à l'autorité de contrôle (voire aux actionnaires ou aux assurés participants/sociétaires lors de l'assemblée générale) et la supervision qu'ils exercent sont classés parmi les moyens les plus efficaces pour favoriser l'indépendance des fonctions de contrôle. L'accès aux commissaires aux comptes est également considéré comme très important, notamment pour les auditeurs et les responsables de la conformité (un point mis en avant par les assureurs). Les autorités de contrôle qui ont répondu à l'enquête ont souligné l'importance de la participation des responsables de ces fonctions aux réunions du conseil d'administration. Enfin, les réponses laissent à penser que d'autres mesures, comme l'existence d'évaluations des performances indépendantes et l'indépendance du personnel chargé des fonctions de contrôle, sont essentielles.

101. Les autorités de contrôle peuvent promouvoir l'indépendance des fonctions de contrôle en veillant à ce qu'elle soit imposée par la loi pour certaines d'entre elles (comme l'audit interne), ce qui implique une définition et une séparation solidement établies des rôles et des responsabilités, prévoyant que les contrôles internes sont soumis à l'examen des autorités de contrôle et des commissaires aux comptes, imposant un examen des critères d'aptitude et de probité par les autorités de contrôle (notamment par le biais d'une approbation des administrateurs *ex ante*, soit avant leur nomination au conseil, ou *ex post*, c'est-à-dire une fois qu'ils ont été nommés) et rendant obligatoire la création d'une fonction de conformité indépendante dotée d'un personnel qualifié.

102. Il est important que l'autorité de contrôle ait accès à toutes les informations nécessaires pour évaluer les fonctions de contrôle de chaque assureur au sein de sa juridiction et pour évaluer toutes les problématiques spécifiques à la gestion des risques, au contrôle ou à l'audit interne. Ces évaluations sont réalisées régulièrement et de manière systématique.

103. Dans certaines juridictions, l'assureur est tenu d'informer l'autorité de contrôle des événements suivants :

- nominations et changements des principaux responsables du contrôle, motifs du changement/de la démission/du départ en retraite ;
- informations nécessaires à l'évaluation de leur aptitude et de leur probité ;
- remplacements lorsqu'un responsable de la fonction de contrôle ne remplit plus les critères d'aptitude et de probité.

104. Si nécessaire, les autorités de contrôle échangent, avec d'autres autorités de contrôle dans leur juridiction ou en dehors, des renseignements nécessaires à l'évaluation des fonctions de contrôle à l'aune des critères d'aptitude et de probité.

105. Pour les assureurs appartenant à un groupe, des systèmes adaptés et efficaces de contrôle des risques à l'échelle du groupe sont indispensables en complément des systèmes de contrôle en place au niveau de l'entité. Les autorités de contrôle doivent être en mesure de déterminer, avec un niveau d'assurance raisonnable, que les risques sont gérés correctement tant à l'échelle du groupe qu'à celle de l'entité juridique concernée.

106. Si l'assureur externalise une fonction de contrôle en partie ou en totalité, le conseil d'administration continue d'exercer ses obligations de supervision à l'égard de cette fonction et définit des impératifs clairs sur les informations à transmettre au conseil d'administration, qui conserve la responsabilité ultime de cette fonction.

Gestion des risques¹⁴

107. Un système solide de gestion des risques fait partie intégrante d'un régime de gouvernance efficace. Le processus de gestion des risques permet à l'assureur de comprendre la nature et l'ampleur des risques auxquels il est ou peut être confronté et de les gérer en conséquence. La mise en place d'une fonction de gestion des risques est obligatoire dans de nombreuses juridictions ou encouragée par les autorités de contrôle.

108. Les systèmes de gestion des risques s'articulent autour de stratégies, de processus et de procédures de transmission interne de l'information destinés à identifier, évaluer, quantifier, maîtriser et atténuer les risques, et à en effectuer le suivi. Ils fonctionnent en permanence, tant au niveau individuel qu'au niveau du groupe. Les systèmes de gestion des risques tiennent compte de l'interdépendance des risques, ainsi que de la nature, de la taille et de la complexité de l'activité de l'assureur.

109. Les assureurs doivent veiller à ce que leur système de gestion des risques soit bien intégré dans la structure, les processus décisionnels, ainsi que la culture de l'entreprise, et à ce qu'il existe un lien clair vers d'autres fonctions comme la gestion actif-passif. Ils doivent ainsi établir et respecter un dispositif solide de gestion des risques de l'entreprise au sein de leur structure de gouvernance globale, qui soit adapté à la nature, à la taille et à la complexité de leurs activités et des risques auxquels ils sont exposés. Ce cadre doit être intégré dans les activités et la culture de l'entreprise et couvrir tous les risques significatifs raisonnablement prévisibles et pertinents rencontrés par l'assureur¹⁵. Dans ce contexte, il est établi que les aspects généraux de la gouvernance, comme la mise en place d'un système de contrôle interne efficace et une politique de rémunération prudente, constituent des conditions préalables importantes à l'instauration d'un dispositif efficace de gestion des risques.

110. Le conseil d'administration a pour responsabilité de veiller à ce que le système de gestion des risques soit adapté, efficace et proportionnel à l'activité de l'assureur et à ce qu'il soit mis en œuvre et contrôlé¹⁶. Pour ce faire, un examen régulier des stratégies et politiques relatives à la gestion des risques est nécessaire. Comme le montre la crise

¹⁴ Si le présent document traite d'une manière générale de la gestion des risques dans le contexte de la gouvernance, les documents de l'AICA consacrés à la gestion des risques de l'entreprise à des fins d'adéquation des fonds propres et de solvabilité proposent des normes et des directives sur la gestion des risques sous l'angle de l'adéquation des fonds propres et de la solvabilité. Voir *Standard on enterprise risk management for capital adequacy and solvency purposes* (octobre 2008), *Guidance paper on enterprise risk management for capital adequacy and solvency purposes* (octobre 2008) et l'annexe 2.

¹⁵ Voir aussi le document de l'AICA intitulé *Standard on enterprise risk management for capital adequacy and solvency purposes* (octobre 2008), *requirement 1*, et l'annexe 2.

¹⁶ Voir également le document de l'AICA intitulé *Standard on enterprise risk management for capital adequacy and solvency purposes* (octobre 2008) *requirement 3*, selon lequel : « la création et le fonctionnement du dispositif de gestion des risques de l'entreprise devraient être pilotés et supervisés par le conseil d'administration et la direction générale de l'assureur », et l'annexe 2.

financière actuelle, la gestion des risques joue un rôle clé dans la mission plus vaste du conseil d'administration au regard de la gouvernance, qui consiste à élaborer et à superviser la stratégie commerciale globale de l'assureur.

111. L'assureur doit définir une politique de gestion des risques qui détermine les modalités de gestion de certaines catégories de risques, tant sur le plan stratégique qu'opérationnel. La politique de gestion des risques de l'assureur comprend les objectifs, les principes clés et l'attribution des responsabilités pour toutes ses activités. En outre, elle doit être conforme aux stratégies et politiques générales de l'assureur et intégrée dans les stratégies et politiques écrites approuvées par le conseil d'administration.

112. Les systèmes de gestion des risques couvrent tous les risques raisonnablement prévisibles et pertinents inclus dans le calcul des normes de fonds propres, ainsi que les risques qui ne sont pas inclus, ou en partie seulement, dans ces calculs. Ces systèmes couvrent toutes les catégories de risques en cause et, au minimum, le risque de souscription et de provisionnement, le risque de marché, le risque de crédit, le risque opérationnel et le risque de liquidité. Par ailleurs, certaines des pratiques actuelles de gestion des risques tiennent compte des éléments suivants :

- instruments complexes, notamment les produits dérivés et engagements similaires¹⁷,
- réassurance et autres techniques d'atténuation des risques,
- risque commercial et risques pour la réputation de l'entreprise,
- risque de contagion à l'ensemble du groupe (le cas échéant),
- risque juridique et stratégique.

113. Il est important que le conseil d'administration et la direction demandent et obtiennent toutes les informations nécessaires pour évaluer les risques auxquels est exposé l'assureur et pour déterminer l'adéquation et l'efficacité du système de gestion des risques.

Fonction de gestion des risques¹⁸ et comité de gestion des risques

114. La fonction de gestion des risques a pour mission de mettre en œuvre les stratégies et politiques définies par le conseil d'administration dans ce domaine. Bien qu'intégrée dans la structure de l'entreprise avec des liens hiérarchiques clairement établis, la fonction de gestion des risques a normalement accès directement au conseil d'administration, ce qui garantit son objectivité et son indépendance vis-à-vis des fonctions opérationnelles. Elle peut être chapeautée par un directeur de la gestion des risques.

115. La fonction de gestion des risques :

¹⁷ Les engagements similaires font référence aux instruments financiers dont les risques inhérents sont parfois difficiles à identifier et dont la gestion nécessite des compétences spécifiques.

¹⁸ Une fonction correspond à la capacité administrative de réaliser une tâche particulière. L'identification d'une fonction spécifique ne doit pas empêcher l'assureur de décider librement de l'organisation pratique de cette fonction, sauf disposition contraire.

- peut se décomposer en plusieurs sous-fonctions, correspondant par exemple aux différentes catégories de risques. Dans ce cas, il est nécessaire de s'assurer que ces sous-fonctions rendent compte à une même entité chargée de centraliser et d'examiner les informations fournies afin d'obtenir une vision globale du système de gestion des risques ;
- peut être associée à d'autres fonctions de contrôle sous réserve que son indépendance vis-à-vis des fonctions commerciales et l'intégrité des autres fonctions de contrôle soient garanties par des procédures de contrôle supplémentaires, qu'il ne survienne pas de conflits d'intérêts et qu'elle reste en mesure de jouer son rôle de contrepoids ;
- est en droit d'obtenir toute information nécessaire à la réalisation de sa mission.

116. Les résultats de l'enquête révèlent que, pour la plupart des répondants du secteur de l'assurance, la fonction de gestion des risques est centralisée ou en passe de l'être¹⁹. Le coût, l'indépendance et des compétences disponibles limitées figurent parmi les raisons les plus fréquemment citées pour justifier la décision de centraliser la fonction de gestion des risques, même si certains assureurs ont choisi ce mode de fonctionnement pour garantir la cohérence avec les pratiques exemplaires identifiées par les actionnaires ou le conseil d'administration. La petite minorité des répondants ayant opté pour la décentralisation ont indiqué que cette approche permettait de garantir une meilleure réactivité aux besoins de l'entreprise.

117. La méthode de calcul de la rémunération des équipes de gestion des risques doit être structurée de manière à ne pas compromettre leur objectivité.

118. La fonction de gestion des risques a notamment pour mission :

- d'assister le conseil d'administration dans le bon fonctionnement du système de gestion des risques en procédant à des analyses spécialisées et des contrôles qualité ;
- d'obtenir une vue agrégée à l'échelle du groupe du profil de risque de l'assureur en complément des points de vue individuels ;
- d'informer le conseil sur les expositions au risque et sur les mesures prises (ou à prendre) pour gérer ces expositions ;
- de conseiller le conseil d'administration dans ses décisions relatives à la gestion des risques au sujet de questions stratégiques et opérationnelles comme la stratégie de l'entreprise, les fusions-acquisitions et les principaux projets et investissements.

119. La fonction de gestion des risques a évolué chez les assureurs au cours des dernières années. Les réponses à l'enquête montrent que, pour les assureurs, les exigences générales des entreprises, la nécessité d'une transparence accrue, la contribution des actionnaires étrangers et l'appartenance à un groupe ont été des moteurs clés du développement de la fonction de gestion des risques. Les autorités de

¹⁹ Les répondants peuvent avoir utilisé différentes définitions du terme « centralisé », qui peut désigner une fonction centralisée au sein d'un groupe ou d'un conglomérat, ou au sein de l'assureur.

contrôle considèrent que les nouvelles obligations réglementaires ont joué un rôle déterminant dans ces changements.

120. Les réponses à l'enquête abordent la question des obstacles à l'efficacité de la gestion des risques. Parmi les principaux obstacles identifiés figurent l'inexactitude des données, les difficultés d'ordre technologique, les problématiques culturelles et une formation inadaptée du personnel. Certains assureurs ont indiqué que la récente crise financière était problématique pour la mise en œuvre efficace des procédures de gestion des risques.

121. L'enquête a révélé que de nombreuses juridictions imposent des obligations spécifiques pour le contrôle interne et les politiques de gestion des risques concernant les fonds et les comptes des assurés pour les contrats d'assurance-vie avec participation aux bénéficiaires et les produits en unités de compte²⁰.

122. Certains conseils d'administration mettent en place un comité de gestion des risques (voir à ce propos la partie consacrée aux *Comités du conseil d'administration*). La fonction de gestion des risques et le comité de gestion des risques doivent bénéficier des pouvoirs et des ressources nécessaires et avoir accès à toutes les informations pertinentes. En complément ou comme solution alternative, certains assureurs créent un comité de gestion des risques au niveau de la direction. Ce comité peut aider à coordonner la politique de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise et à renforcer l'implication des dirigeants dans le processus de gestion des risques. Il peut en outre contribuer à cibler les informations nécessitant l'attention du conseil d'administration. Néanmoins, le comité de gestion des risques ne peut se substituer au conseil d'administration quant à l'examen des questions de gestion des risques et aux mesures prises dans ce domaine.

Modèles internes²¹

123. Dans certaines juridictions, l'autorité de contrôle peut imposer aux assureurs d'utiliser un modèle donné à des fins réglementaires. Dans d'autres, l'assureur peut avoir la possibilité de choisir entre le modèle imposé et son propre modèle interne, qu'il soit complet ou partiel. Le conseil d'administration et la direction générale de l'assureur doivent avoir le contrôle et la responsabilité de l'élaboration et de l'utilisation du modèle interne. Un modèle peut aider l'assureur à obtenir une vision complète et quantitative des risques et à effectuer des calculs précis sur la solvabilité et les questions connexes. Lorsqu'il opte pour un modèle interne, l'assureur doit mettre en place des ressources et des structures adéquates pour veiller à ce que son modèle soit correctement géré et reste adapté à son profil de risque.

124. Pour les assureurs ayant adopté un modèle interne partiel ou complet, la fonction de gestion des risques réalise généralement les tâches suivantes :

- conception et mise en œuvre du modèle interne ;
- essai et validation du modèle interne ;

²⁰ 'Produits indiciaires' au Canada

²¹ Voir également les documents de l'AICA : *Standard on the use of Internal Models for regulatory capital purposes* (octobre 2008) et *Guidance paper on the use of Internal Models for regulatory capital purposes* (octobre 2008), et l'annexe 2.

- élaboration de la documentation relative au modèle interne et à toutes les modifications ultérieures ;
- communication au conseil d'administration et à la direction générale des performances du modèle interne, en indiquant les limites du cadre de gestion des risques et leur impact potentiel sur la gestion des risques dans la pratique, et en faisant un point sur les efforts consentis pour améliorer les points faibles déjà identifiés ;
- analyse de la performance du modèle interne et élaboration de rapports de synthèse ;
- contact avec l'autorité de contrôle au sujet du modèle, si nécessaire et indiqué.

125. Dans ce contexte, la fonction de gestion des risques est responsable de l'intégration du modèle interne au système global de gestion des risques et aux fonctions quotidiennes de l'assureur. Elle évalue le modèle interne en tant qu'outil de gestion des risques et instrument de calcul des besoins en fonds propres de l'assureur.

126. Les rapports relatifs à la performance du modèle interne sont adaptés aux besoins du conseil d'administration, afin de permettre à tous les administrateurs de comprendre l'ensemble des éléments pertinents et leurs implications. Ces rapports constituent l'une des sources d'information utilisées dans le cadre du processus décisionnel du conseil d'administration et de la direction.

Tests de résistance²²

127. La crise financière récente a montré à quel point il est utile de réaliser des tests de résistance en matière de risques, de solvabilité et de normes de fonds propres, en veillant à ce que les paramètres de ces tests soient suffisamment stricts. Pour ce faire, il convient de s'assurer que les tests de résistance sont en mesure d'évaluer la capacité de l'assureur de faire face à divers événements potentiels, comme une modification des conditions économiques pouvant avoir des effets défavorables sur sa situation économique globale. Il peut être opportun que des experts, comme l'actuaire, participent aux tests et fournissent leurs conseils. Dans certaines juridictions, les tests de résistance sont obligatoires. Il est aussi souhaitable que le conseil d'administration s'implique dans les tests de résistance, notamment au niveau de l'interprétation des résultats et de l'adoption des mesures de suivi appropriées.

Plans de crise – continuité de l'activité

128. Les assureurs analysent leur aptitude à assurer la continuité de leur activité, ainsi que la gestion des risques et les ressources financières nécessaires à long terme pour y parvenir. À cette fin, les assureurs ont recours à des systèmes, des ressources et des procédures adaptés et proportionnels²³.

²² Voir également les documents de l'AICA : *Standard on the structure of regulatory capital requirements* (octobre 2008) et *Guidance paper on the structure of regulatory requirements* (octobre 2008), et l'annexe 2.

²³ Voir également AICA, *Standard on enterprise risk management for capital adequacy and solvency purposes* (octobre 2008), *Requirement 17*, et l'annexe 2.

129. Généralement, les plans de crise sont conçus en fonction des risques auxquels l'assureur estime pouvoir être exposé. Par exemple, un assureur peut concevoir un plan de crise correspondant à différents scénarios : catastrophe naturelle, attentat terroriste, incendie, panne du système informatique, pandémie ou décès ou invalidité des principaux membres de la direction.

130. La stratégie de continuité de l'activité et chaque plan de crise sont communiqués au personnel concerné, qui est formé à cet effet. Ces plans sont régulièrement testés et actualisés pour maximiser leur pertinence et leur efficacité.

Gestion actif-passif²⁴

131. La gestion actif-passif consiste à gérer une entreprise de manière à ce que les décisions et les mesures prises en ce qui concerne l'actif et le passif soient coordonnées, en fonction de l'exposition au risque associée à la variation de leur valeur économique. Pour ce faire, l'assureur développe généralement une stratégie de gestion actif-passif dans le cadre du dispositif prévu à cet effet. De nombreux assureurs créent en outre un comité dédié à la gestion actif-passif au niveau du conseil d'administration ou de la direction, afin de contrôler cette activité.

132. La plupart des assureurs disposent de politiques écrites de gestion actif-passif, qui définissent les obligations des participants à ce processus. Ces procédures sont adaptées en fonction des besoins des différentes gammes de produits et les conjuguent de manière à optimiser la gestion globale de l'actif et du passif. Lorsqu'ils lancent de nouveaux produits, les assureurs doivent étudier attentivement leurs effets sur la gestion actif-passif.

Recours aux agences de notation dans le cadre de la gestion des risques

133. Les agences de notation évaluent souvent les structures de gouvernement d'entreprise au profit des investisseurs. En s'attachant de plus en plus au gouvernement d'entreprise, certaines autorités de contrôle jaugent l'influence des agences de notation sur les décisions du conseil d'administration.

134. Le rapport du Forum conjoint²⁵ intitulé *Stocktaking on the use of credit ratings* décrit une grande variété d'utilisations des notations par les établissements financiers. En dépit de différences générales, on observe des similarités notables. Le secteur de l'assurance, par exemple, utilise couramment les notations pour :

- déterminer les normes de fonds propres ;
- identifier ou classer les actifs, généralement dans le contexte des investissements admissibles ou des regroupements d'actifs autorisés ;

²⁴ Voir également le document de l'AICA intitulé *Standard on Asset-Liability Management* (octobre 2006), et l'annexe 2.

²⁵ Disponible sur [une référence sera ajoutée lors de la publication du rapport à la mi-mars 2009]

- fournir une évaluation crédible du risque de crédit associé aux actifs acquis dans le cadre d'une opération de titrisation ou de couverture d'une émission obligataire.

135. Plusieurs observateurs ont noté que la crise financière a mis au jour des points faibles, notamment dans l'évaluation des produits structurés innovants par les agences de notation. Selon eux, les notations attribuées n'ont pas reflété la détérioration des conditions de marché en temps voulu. Compte tenu de l'innovation financière croissante, des problèmes similaires pourraient se reproduire, notamment dans des secteurs où les agences de notation n'ont que peu, voire pas, d'expérience.

136. L'absence de supervision et d'application des règles a accentué les problèmes. Dans de nombreuses juridictions, la question fait débat de savoir si les agences de notation devraient être soumises à une autorité de contrôle. Leurs défaillances sont renforcées par d'autres problèmes, comme la pratique dite du « notching » et l'utilisation excessive des notations par les investisseurs.

137. Ce recours abusif aux évaluations de tierces parties, comme les agences de notation, peut être évité si le conseil d'administration vérifie que l'assureur réalise ses propres évaluations et ne fonde ni ses décisions d'investissement ou autre ni son processus de gestion des risques sur les seules notations de crédit.

Audit interne

Fonction d'audit interne

138. L'audit interne permet au conseil d'administration d'avoir une assurance raisonnable quant au respect, à l'adéquation et à l'efficacité du contrôle interne, des politiques, des processus et des procédures de transmission interne de l'information. Les résultats de l'enquête montrent que les assureurs et les autorités de contrôle estiment que des mesures doivent être prises pour favoriser l'indépendance de cette fonction.

139. La fonction d'audit interne peut être prise en charge par l'assureur lui-même ou confiée à un prestataire de services extérieur, même si cette externalisation doit être approuvée au préalable dans certaines juridictions. Toute externalisation de la fonction d'audit interne fait l'objet d'un contrôle rigoureux. Pour être efficace, cette fonction nécessite des ressources adaptées, ainsi qu'un personnel compétent et formé.

140. La fonction d'audit interne a notamment pour mission :

- d'élaborer, de mettre en œuvre et de gérer un plan d'audit fondé sur les risques, visant à examiner et à évaluer l'adéquation et l'efficacité des systèmes, contrôles internes, processus et procédures de transmission interne de l'information de l'assureur, ainsi que la conformité de toutes ses entités et de son personnel aux règles en vigueur. Il est fréquent que le plan d'audit interne soit soumis au conseil d'administration pour approbation ;
- de veiller à ce que tous les principaux domaines d'activité de l'assureur fassent l'objet d'un audit sur une période raisonnable ;
- de publier des conclusions et recommandations, fondées sur les résultats de ses travaux, et de s'assurer du respect de ces conclusions et recommandations.

Le rapport d'expertise montre que la transmission directe des conclusions et recommandations importantes de l'audit interne au conseil d'administration est un moyen essentiel de garantir l'indépendance de cette fonction. La fonction d'audit interne est tenue, au minimum, de signaler toute infraction majeure par rapport aux stratégies, politiques, procédures internes et obligations externes. Elle doit aussi informer le conseil d'administration de l'adéquation des fonctions internes de gestion des risques et de conformité et autres fonctions de contrôle de l'assureur, ainsi que de ses systèmes de contrôle interne. L'audit interne formule des recommandations sur la manière de remédier aux imperfections et rend compte de la mise en œuvre des recommandations passées par la direction. Le conseil d'administration décide des mesures à prendre par rapport à chaque conclusion et recommandation et veille à ce que des actions adaptées soient menées.

Accès et indépendance

141. La fonction d'audit interne et le comité d'audit doivent bénéficier d'un droit total et illimité d'obtenir toute information nécessaire pour mener à bien leurs activités, ce qui suppose : la transmission rapide de toutes les informations nécessaires, la disponibilité de tous les documents essentiels et la possibilité d'étudier toutes les activités et procédures de l'assureur indispensables à l'exercice de leurs fonctions. À ce titre, ils peuvent communiquer directement avec n'importe quel membre du personnel de l'assureur.

142. La fonction d'audit interne et le comité d'audit élaborent leurs plans d'audit et s'acquittent de leurs tâches en toute objectivité et indépendance à l'égard des activités et fonctions opérationnelles de l'assureur. Dans certaines juridictions, pour préserver leur indépendance, les assureurs ne sont pas autorisés à associer la fonction d'audit interne à d'autres fonctions.

Politiques écrites

143. La plupart des assureurs disposent de politiques d'audit interne écrites, qui contribuent au bon fonctionnement de l'entreprise et sous-tendent le dispositif de contrôle interne. Ces politiques couvrent au minimum les points suivants :

- objectifs et champ d'application de la fonction d'audit interne et du comité d'audit ;
- leur situation au sein de l'entreprise et leur position dans la hiérarchie ;
- les compétences et responsabilités du personnel de la fonction d'audit interne ou des membres du comité d'audit.

144. Les politiques écrites sont soumises à l'approbation préalable du conseil d'administration et sont ensuite réexaminées une fois par an au moins.

Conformité

145. Pour garantir le respect de ses obligations au titre des lois et réglementations applicables et pour favoriser l'émergence d'une culture d'entreprise éthique, un assureur doté d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace doit :

- mettre en place une fonction dédiée à la conformité, dotée des compétences, des ressources, des pouvoirs et de l'indépendance nécessaires ;

- créer, mettre en œuvre et promouvoir des stratégies, politiques, procédures et programmes de formation adaptés, couvrant chaque salarié et l'entreprise dans son ensemble, ainsi que le conseil d'administration après ajustements.

146. Les activités visant à assurer la conformité de l'assureur sont conçues non seulement pour minimiser tout manquement mais également pour améliorer la capacité générale de l'assureur de prendre de bonnes décisions, conformément à ses obligations juridiques et à ses valeurs éthiques. Ces activités contribuent également à nouer de meilleures relations avec l'autorité de contrôle et à diminuer le risque juridique global de l'assureur.

Fonction de conformité et comité de conformité

147. La fonction de conformité a notamment pour mission :

- d'identifier et de comprendre les lois et règlements applicables à l'assureur et les modifications susceptibles d'avoir des répercussions sur son activité ;
- d'analyser les risques relatifs à la conformité ;
- de préparer un code de conduite pour approbation par le conseil d'administration et d'en superviser l'application et le respect ;
- d'élaborer et de gérer des politiques, procédures et mesures de contrôle de la conformité ;
- de concevoir les stratégies de communication, de formation et autres visant à promouvoir l'importance de la conformité et de la déontologie, ainsi qu'à sensibiliser les salariés et à les former aux questions relatives aux obligations juridiques et réglementaires ;
- d'instaurer des mécanismes visant à encourager et à faciliter le signalement par les salariés de craintes relatives à la conformité ou d'infractions potentielles, ces mécanismes étant accompagnés d'une politique visant à protéger les salariés agissant de bonne foi contre toute mesure de représailles ;
- de trouver des solutions pour identifier, analyser et pallier toute défaillance ou infraction en matière de conformité et pour aider les salariés à respecter leurs obligations spécifiques au titre de la législation, de la réglementation et des procédures internes applicables ;
- d'évaluer régulièrement l'adéquation du système en place et des efforts globalement entrepris en matière de conformité ;
- de rendre régulièrement compte au conseil d'administration des progrès accomplis par rapport aux points cités précédemment, ainsi qu'aux questions et infractions spécifiques relevant de la conformité.

148. Pour que la fonction de conformité soit en mesure de s'acquitter correctement de ses responsabilités, le conseil d'administration doit veiller aux points suivants :

- la fonction de conformité doit être habilitée à examiner tout problème ou toute infraction potentielle de sa propre initiative, et à trouver les solutions adaptées pour les éviter et y faire face ;
- le cas échéant, un directeur en charge de la conformité est nommé au sein de la direction générale afin de superviser la fonction de conformité. Dans un groupe,

cette fonction est assurée par des cadres qui supervisent toutes les obligations à l'échelle du groupe et d'autres cadres chargés des obligations individuelles. La fonction de conformité est donc en mesure d'adopter une perspective collective ou individuelle quant aux obligations et aux risques liés à la conformité et elle doit tenir le conseil d'administration informé en temps utile ;

- si nécessaire (comme dans les petites entreprises), la fonction de conformité peut être conjuguée à d'autres fonctions adaptées, sous réserve que son indépendance vis-à-vis des fonctions commerciales soit garantie par des procédures de contrôle supplémentaires, qu'il n'existe pas de conflits d'intérêts et qu'elle soit en mesure d'exercer son rôle de contrepoids ;
- la méthode de fixation de la rémunération des équipes chargées de la conformité ne doit pas compromettre leur objectivité.

149. Le conseil d'administration peut choisir de mettre en place un comité de conformité, dont les responsabilités sont énoncées ci-dessus au titre des *Structures de gouvernance* et incluent la supervision de la fonction de conformité, la reddition de comptes au conseil d'administration sur les questions de conformité, le suivi des mécanismes d'alerte et la sensibilisation du conseil d'administration et du personnel à l'importance de la conformité.

150. Lorsque l'assureur met en place un comité de la conformité, celui-ci doit être à la fois objectif et indépendant et disposer d'un droit d'accès à toutes les informations nécessaires.

Procédure de signalement/d'alerte

151. Dans de nombreuses juridictions, le personnel de l'assureur peut signaler des irrégularités à l'autorité de contrôle ou à une association de professionnels de l'assurance. En outre, de nombreux assureurs ont instauré des mécanismes permettant aux salariés, en toute confiance et, dans certains cas, dans le respect de leur anonymat, de faire part de leurs préoccupations en interne (par exemple au conseil d'administration ou à l'un de ses comités) quant à de possibles irrégularités, défaillances au niveau de la gouvernance, problèmes liés à la communication financière ou autres questions. Il est souhaitable que ces mécanismes ne se limitent pas au signalement des infractions réelles mais encouragent également des alertes précoces.

152. Ces mécanismes, souvent qualifiés de « procédures d'alerte », prennent parfois la forme d'un numéro de téléphone ou d'une adresse confidentiels à contacter. Parfois, c'est un prestataire extérieur qui gère ce processus. Dans d'autres cas, il s'agit d'un processus interne doté des garde-fous nécessaires pour garantir la confidentialité. Dans certaines juridictions et chez certains assureurs, l'alerte est directement donnée au niveau du président du conseil d'administration ou d'un de ses comités ou du commissaire aux comptes.

153. Quel que soit le système adopté, il est essentiel :

- d'en informer les salariés afin qu'ils sachent que de tels mécanismes existent, comment les utiliser et de quelle façon leurs informations seront traitées ;
- de traiter les informations reçues dans la plus stricte confidentialité, de les examiner en toute objectivité, de mener l'enquête qui s'impose et, le cas échéant, de prendre les mesures de suivi adaptées ;

- de mettre en place une politique efficace de lutte contre les mesures de rétorsion, afin de préserver les salariés qui donnent l'alerte en toute bonne foi ;
- d'informer le conseil d'administration des questions sensibles soulevées dans ces signalements.

154. En règle générale, c'est la fonction de conformité ou d'audit interne qui supervise le processus de signalement/d'alerte. La fonction de conformité prépare également des analyses destinées au conseil d'administration sur les tendances observées au niveau des alertes et l'informe lorsqu'un salarié est pénalisé ou fait l'objet de représailles pour avoir signalé un manquement.

155. Certaines juridictions veillent à protéger les auteurs de l'alerte contre les mesures de rétorsion ou les poursuites. Cette immunité relative vise à s'assurer que ces personnes fournissent à l'autorité de contrôle des informations complètes et sincères sans craindre de conséquences négatives.

156. L'actuaire et/ou le commissaire aux comptes a généralement le devoir d'alerter promptement l'autorité de contrôle lorsque l'assureur ne prend pas les mesures adaptées pour régler un problème qui a des conséquences néfastes importantes sur sa situation financière. Les autorités de contrôle peuvent ainsi agir rapidement avant que les intérêts des assurés ne soient menacés. Dans certaines juridictions, l'actuaire et/ou le commissaire aux comptes doit avertir le conseil d'administration avant d'alerter l'autorité de contrôle. Par ailleurs, on peut exiger que ces informations soient communiquées aux actionnaires (ou aux assurés participants/sociétaires). L'assureur peut être tenu (par la loi) de fournir toutes les informations nécessaires à l'actuaire pour lui permettre de jouer son rôle en matière d'alerte. Ces obligations peuvent à la fois accroître la confiance de l'autorité de contrôle dans la conformité de l'assureur et établir un lien direct entre les autorités de contrôle et les actuaires.

Actuaire

Rôle de l'actuaire²⁶

157. Les actuaires remplissent des rôles et fonctions spécifiques, qui incluent généralement le calcul des primes et risques d'assurance (provisions techniques comprises). Néanmoins, leurs rôles et responsabilités varient d'une juridiction à l'autre. Dans certaines, un actuaire désigné doit être formellement nommé par l'assureur et approuvé par l'autorité de contrôle. Ces actuaires désignés doivent habituellement assumer des obligations juridiques auprès des autorités de contrôle, qui consistent à veiller à la protection des intérêts des assurés. Par ailleurs, ils peuvent faire bénéficier le conseil d'administration de leurs compétences professionnelles pour certains volets de la gestion des risques.

158. Dans certaines juridictions, l'assureur est tenu de désigner un actuaire pour les contrats avec participation aux bénéfices.

Qualifications des actuaires

159. Dans nombre de juridictions, les autorités de contrôle imposent aux actuaires de remplir certains critères *a minima*. Ainsi, ils doivent avoir à leur actif un nombre minimum d'années d'expérience dans la fonction actuarielle et/ou posséder certaines qualifications professionnelles. C'est pourquoi de nombreux assureurs et contrôleurs demandent à l'actuaire d'être membre d'une association reconnue. L'appartenance à une association reconnue par l'Association actuarielle internationale (AAI) signifie que l'actuaire est tenu de respecter en permanence un code de conduite strict, assorti de sanctions éventuelles, tout en remplissant les critères minimum de compétences et d'expérience. Dans certaines juridictions, les assureurs doivent rendre publiques les qualifications de leurs actuaires afin de démontrer que leurs connaissances et leur expérience sont proportionnelles à la nature, la taille et la complexité des activités de leur entreprise.

Accès aux informations

160. Pour évaluer les politiques de tarification et de distribution de dividendes aux assurés, ainsi que les stratégies d'investissement et de réassurance, l'actuaire doit avoir accès aux informations relatives à la stratégie globale et aux politiques, produits et activités de l'assureur. Dans ce contexte, l'actuaire doit :

- avoir accès au conseil d'administration, ainsi qu'aux réunions pertinentes du conseil, de ses comités, de la direction générale et des entités opérationnelles ;
- se voir allouer un budget pour avoir recours aux services de prestataires extérieurs en tant que de besoin ;
- avoir le pouvoir de s'entretenir avec le personnel des divisions dont les travaux ont un lien avec les fonctions de l'actuaire désigné.

²⁶ Voir également le document de l'AICA intitulé *The Use of Actuaries as Part of a Supervisory Model* (octobre 2003), et l'annexe 2.

Cadres et procédures adaptés

161. Les assureurs mettent en place des politiques et des procédures pour développer leurs produits et en fixer le prix. L'actuaire s'assure que les primes et les provisions sont calculées en fonction d'hypothèses actuarielles adaptées, afin qu'elles soient suffisantes pour veiller au respect des obligations inhérentes aux contrats d'assurance. Par ailleurs, l'actuaire signale les risques identifiés conformément au dispositif interne de gestion des risques.

162. L'actuaire estime et recommande le montant des dividendes à distribuer aux titulaires de contrats avec participation aux bénéfices, en tenant compte de divers facteurs comme l'obligation de traitement équitable des différents types d'assurés et l'évolution de la situation financière du fonds de participation aux bénéfices.

Indépendance des actuaires

163. L'actuaire joue un rôle clé au sein de l'assureur en assurant le contrôle de la fiabilité et de l'adéquation du calcul des provisions techniques et des fonds propres. Il agit en toute indépendance, sans ingérence de la direction. Compte tenu des obligations juridiques ou fiduciaires qui étayent cette indépendance, l'actuaire ne peut modifier son opinion dans le seul but d'améliorer les résultats financiers de l'assureur ou pour tout autre motif qui n'entrerait pas dans le cadre de son devoir d'objectivité.

Conflits d'intérêts

164. Dans certaines juridictions, les actuaires ne peuvent exercer d'autres fonctions au sein de l'assureur. Par exemple, l'actuaire ne peut pas occuper le poste de directeur général ou de directeur financier et il ne peut occuper de poste opérationnel dans la vente, le marketing ou les fusions-acquisitions, par exemple. En endossant deux ou plusieurs responsabilités, l'actuaire pourrait en effet se placer en position de conflit d'intérêts. Ainsi, un directeur général pourrait se concentrer sur l'amélioration de la valeur pour les actionnaires, ce qui pourrait être contradictoire avec l'obligation de veiller à ce que les dividendes distribués aux assurés soient adaptés (l'une des missions de l'actuaire).

165. Dans certaines juridictions, l'actuaire est aussi salarié de l'assureur (actuaire interne), alors que dans d'autres juridictions, il est possible de recourir à un prestataire extérieur spécialisé. Chaque stratégie présente des avantages et des inconvénients. Par exemple, on estime parfois que les actuaires internes sont redevables à la direction (c'est-à-dire que leur opinion n'a pas de poids auprès de la direction), en dépit des dispositifs de contrôle instaurés pour garantir leur indépendance. En revanche, l'actuaire interne peut avoir une meilleure compréhension des modèles économiques et des risques qu'un prestataire extérieur, tout en étant mieux informé des événements internes à la société. Dans ces conditions, il est mieux placé pour identifier efficacement les problèmes importants. Si la société externalise la fonction d'actuaire, le conseil d'administration doit aussi déterminer si l'actuaire externe est en situation de conflit d'intérêts potentiel, notamment si sa société fournit des services non actuariels à l'assureur. Le conseil d'administration vérifie que ces conflits potentiels sont soumis aux contrôles voulus.

Transmission interne de l'information

166. Pour que les actuaires puissent fournir des services de conseil professionnels et veiller à ce que les administrateurs disposent de suffisamment d'éléments et d'informations sur les avis des actuaires, de nombreuses juridictions exigent qu'ils aient la possibilité d'entrer directement en contact avec le conseil d'administration. Les modes de transmission de l'information entre l'actuaire et le conseil d'administration varient. Chez certains assureurs, les actuaires rendent compte au directeur général.

Rôle du conseil d'administration et de l'actuaire

167. Les avis divergent sur la question de savoir si le conseil d'administration doit assumer la responsabilité des décisions fondées sur les conseils ou la certification de l'actuaire ou s'il doit être en mesure de s'appuyer sur les conseils et les évaluations de l'actuaire. Certaines juridictions ont attribué au conseil la responsabilité de toutes les questions clés liées aux activités de l'assureur, y compris des questions actuarielles comme le calcul des provisions techniques.

Mesure des performances, évaluation et révocation

168. Dans nombre de juridictions, l'évaluation des performances d'un actuaire est réalisée au niveau du conseil d'administration, généralement par le comité d'audit qui est principalement composé d'administrateurs indépendants. Il est possible que le conseil d'administration désigne un actuaire distinct pour examiner le rapport d'évaluation des engagements de l'assureur établi par l'actuaire. Dans certaines juridictions, la révocation de l'actuaire doit être rendue publique ou notifiée aux autorités de contrôle. Certaines autorités de contrôle ont le pouvoir d'enjoindre l'assureur de révoquer un actuaire désigné qui ne donnerait pas satisfaction.

Budget

169. Généralement, le conseil d'administration approuve le budget de l'actuaire. Ce budget peut être fixé par le comité d'audit en concertation avec les auditeurs de l'assureur et non pas uniquement par la direction.

Commissaire aux comptes

Rôle du commissaire aux comptes

170. Les états financiers d'un assureur, qui peuvent contenir des montants fixés par un actuaire, relèvent de la responsabilité du conseil d'administration. Le commissaire aux comptes a notamment pour rôle d'exprimer une opinion quant au fait de savoir si les états financiers ont été établis conformément au référentiel comptable applicable et s'ils offrent une image sincère et fidèle de la situation de l'entreprise. Le commissaire aux comptes étant indépendant vis-à-vis du conseil d'administration et de la direction, cette opinion contribue à établir la crédibilité des comptes de l'entreprise à l'intention des autorités de contrôle et des autres parties prenantes comme les actionnaires, les assurés, les agences de notation et les autorités fiscales. Dans certaines juridictions, les responsabilités du commissaire aux comptes peuvent également consister à donner des assurances sur d'autres rapports ou informations, comme les rapports spéciaux adressés aux autorités de contrôle (données financières supplémentaires soumises à l'autorité de contrôle ou rapport sur la mise en œuvre par l'assureur des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne).

171. La participation de l'actuaire et d'autres fonctions à la préparation des états financiers d'un assureur ne diminue ni la responsabilité du conseil d'administration quant à la production d'états financiers fiables ni la celle du commissaire aux comptes quant à la formulation d'une opinion sur ces comptes. Lors de l'examen des états financiers de l'assureur, le commissaire aux comptes doit analyser les provisions techniques définies par l'actuaire, notamment pour vérifier si elles sont étayées par des données fiables et calculées à l'aide d'une méthode reconnue.

172. Le calcul de ces provisions nécessitant généralement un savoir-faire, des méthodes et des techniques spécifiques, certains cabinets d'audit emploient des actuaires. Le commissaire aux comptes peut également avoir recours aux services d'un actuaire extérieur. Les services d'un actuaire indépendant permettent au commissaire aux comptes de parvenir à une conclusion éclairée quant à la pertinence des provisions de l'assureur. Ce type de conseil diffère des rapports que doit produire l'actuaire désigné par l'assureur.

173. En règle générale, les rôles de l'actuaire et du commissaire aux comptes sont clairement définis. Dans certaines juridictions, les relations entre l'actuaire et le commissaire aux comptes sont précisées par la loi, la réglementation ou les codes professionnels. Bien qu'ils soient soumis à des dispositifs juridiques distincts, leurs travaux sont étroitement liés²⁷.

Qualifications du commissaire aux comptes

174. Le commissaire aux comptes doit disposer des connaissances spécialisées requises pour examiner et certifier les engagements et les risques d'un assureur. L'adhésion à une association professionnelle, le respect des normes d'audit, le contrôle

²⁷ Pour plus d'informations, consulter le document de l'AICA intitulé *Issues Paper on the relationship between the actuary and the external auditor in the preparation and audit of financial reports* [actuellement préparé par le sous-comité *Comptabilité* de l'AICA.]

de la qualité et l'exercice d'un contrôle dans l'intérêt général constituent des gages de qualité de la part des commissaires aux comptes, de même que leur contrôle par le comité d'audit.

175. Certaines juridictions imposent aux assureurs de déclarer que leurs commissaires aux comptes disposent de compétences et d'une expérience adaptées à la nature, à la taille et à la complexité de leur activité.

Indépendance du commissaire aux comptes

176. Les travaux du commissaire aux comptes constituent un moyen de surveillance de la direction et, dans une certaine mesure, du conseil d'administration. Le commissaire aux comptes agit en toute indépendance et ne se laisse influencer dans son jugement professionnel ni par la direction ni par le conseil d'administration ou par le fait qu'il puisse également fournir d'autres services à l'assureur (voir ci-après).

177. Comme le confirme l'enquête, l'indépendance du commissaire aux comptes peut être renforcée par diverses mesures, comme :

- les prescriptions relatives aux conditions de l'indépendance des commissaires aux comptes et de la surveillance par les pouvoirs publics ;
- la nomination du commissaire aux comptes par les actionnaires ;
- l'examen par le conseil d'administration ou le comité d'audit de l'indépendance du commissaire aux comptes ;
- le renouvellement du cabinet d'audit et de l'équipe chargée de contrôler les comptes ;
- l'adhésion du commissaire aux comptes à une association professionnelle dotée de règles, d'instances de surveillance et de qualifications spécialisées ;
- l'obligation faite aux assureurs d'informer les autorités de contrôle de la démission, de la révocation ou du non-renouvellement du mandat du commissaire aux comptes.

Conflits d'intérêts

178. Certaines juridictions interdisent ou limitent la possibilité pour le commissaire aux comptes, ou une partie qui lui est liée, de proposer des services n'ayant pas trait à l'audit à l'assureur dont il vérifie les comptes. Dans la plupart des juridictions, les commissaires aux comptes font l'objet d'une surveillance par une instance professionnelle et/ou les pouvoirs publics et doivent notamment suivre des lignes directrices ou des règles pour gérer les conflits d'intérêts.

179. Certaines juridictions imposent une rotation des commissaires aux comptes, en limitant par exemple le nombre d'années pendant lesquelles un cabinet d'audit ou un associé du cabinet peut assumer la fonction de commissaire aux comptes pour un assureur. Dans certaines juridictions, il est interdit à un ancien salarié de l'assureur de contrôler ses comptes pendant une période donnée. Par ailleurs, certaines juridictions n'autorisent pas un commissaire aux comptes de haut niveau à accepter une offre d'emploi chez un ancien client avant un certain délai.

Nomination du commissaire aux comptes

180. En règle générale, le commissaire aux comptes est nommé par le conseil d'administration ou les actionnaires (ou assurés participants/sociétaires dans le cas des mutuelles). Dans certaines juridictions, la nomination du commissaire aux comptes est soumise à l'approbation de l'autorité de contrôle. Dans d'autres, l'assureur est tenu de rendre publique sa politique relative à la nomination des commissaires aux comptes.

Reddition de comptes au comité d'audit

181. Les commissaires aux comptes sont, en dernier ressort, responsables vis-à-vis des actionnaires (ou des assurés participants/sociétaires dans le cas des mutuelles) ou du conseil d'administration, même s'ils doivent généralement rendre compte au comité d'audit.

182. Le conseil d'administration ou le comité d'audit examinent également les conditions de la nomination du commissaire aux comptes, son efficacité, son indépendance et son objectivité, et toute relation commerciale entre l'assureur et le commissaire aux comptes, en tenant compte du volume des services autres que le contrôle des comptes, si ceux-ci sont autorisés. Dans certaines juridictions, la prestation de ce type de services par le commissaire aux comptes doit être approuvée par le conseil d'administration ou le comité d'audit, afin d'éviter que la nature et la portée de ces services nuisent à l'objectivité et à l'indépendance du commissaire aux comptes.

183. Dans de nombreuses juridictions, les commissaires aux comptes sont autorisés à rencontrer régulièrement les membres du comité d'audit afin de leur faire part de leur point de vue sur la direction.

Mesure des performances, évaluation et révocation

184. Dans de nombreuses juridictions, l'évaluation des performances des commissaires aux comptes est effectuée par le conseil d'administration ou son comité d'audit. Dans certains cas, l'assureur est tenu de rendre publique la révocation du commissaire aux comptes ou d'en informer les autorités de contrôle. Certaines autorités de contrôle ont le pouvoir d'enjoindre l'assureur de révoquer un commissaire aux comptes désigné qui ne donnerait pas satisfaction.

Diffusion externe de l'information et transparence

185. La publication d'informations à l'intention du marché contribue à l'efficacité du gouvernement d'entreprise à bien des égards. Elle permet de comparer les pratiques de gouvernance, et de reconnaître les assureurs qui appliquent les pratiques exemplaires et ceux qui accusent un retard dans ce domaine. Elle favorise également la responsabilité des entreprises, car celles qui ne diffusent pas des informations d'une qualité et dans un volume comparables à ceux de leurs concurrents peuvent être identifiées. Les informations diffusées qui dénotent des performances insuffisantes, des erreurs de gestion potentielles ou d'autres lacunes peuvent être utilisées pour amener le conseil d'administration et la direction générale à rendre compte de leurs décisions et des performances de l'assureur. En d'autres termes, la transparence accroît la responsabilité des assureurs vis-à-vis des parties prenantes.

186. La définition de normes strictes de transparence et de diffusion externe de l'information peut avoir des répercussions positives sur la gestion d'un assureur. La diffusion externe de l'information peut aider le public à comprendre les activités, les stratégies et les politiques de l'assureur, ainsi que ses performances dans les domaines abordés et lui permettre de poser des questions en cas de besoin. Elle sensibilise le public aux relations qu'entretient l'assureur avec le ou les milieux dans lesquels il exerce ses activités. La diffusion externe de l'information et la transparence, ainsi qu'une bonne gouvernance et des contrôles internes efficaces peuvent également être un facteur de bonne conduite de la part des entreprises et les dissuader de se livrer à la fraude et la corruption, permettant ainsi aux assureurs de se livrer concurrence sur la base de leur offre de produits et de se distinguer de ceux qui ne pratiquent pas la bonne gouvernance.

187. La transparence est un préalable à la mise en place d'une discipline de marché efficace. Cette discipline exige néanmoins que les participants au marché disposent d'informations qui leur permettent d'évaluer les activités et les performances d'un assureur, ainsi que les risques auxquels il est exposé. Les informations diffusées doivent donc être fiables, pertinentes, suffisantes et communiquées en temps utile, tout en tenant compte de la confidentialité de certaines informations.

188. De nombreux aspects de la transparence sont analysés dans d'autres documents publiés par l'AICA²⁸. Le présent document traite uniquement des questions suivantes sous l'angle de la gouvernance :

- stratégies et politiques de diffusion externe de l'information ;
- diffusion externe d'informations relatives à la gouvernance ;
- points devant faire l'objet d'une diffusion externe ;
- moyens de communication ;
- assurances.

²⁸ Voir également les documents intitulés *Standard on disclosures concerning technical performance and risks for non-life insurers and reinsurers*, *Standard on disclosures concerning investment risks and performance of insurers and reinsurers* et *Standard on Disclosures concerning technical risks and performance for life insurers*, ainsi que l'Annexe 2. Il est intéressant de noter que selon une enquête réalisée par l'AICA (*Survey on implementation of IAIS Disclosure Standards*, Report on responses, décembre 2008), la majorité des juridictions ayant répondu n'observent pas pleinement les obligations de diffusion externe de l'information définies par l'AICA.

Stratégies et politiques de diffusion externe de l'information

189. La plupart des assureurs diffusent des informations sur leur situation financière et sur les risques auxquels ils sont exposés. Pour s'assurer qu'ils communiquent toutes les informations requises, ainsi que toute autre information pouvant être utile aux parties prenantes, de nombreux assureurs ont entrepris de revoir leur stratégie de diffusion externe de l'information et d'élaborer des politiques sur les points suivants :

- type d'informations à diffuser ;
- modes de diffusion ;
- fréquence de diffusion et mise à jour des informations communiquées ;
- processus de gouvernance relatif à la diffusion externe de l'information, et notamment moyens garantissant leur qualité et leur adéquation.

190. Certains assureurs mettent en place un comité spécialisé dans la diffusion externe de l'information qui est rattaché au conseil d'administration. En règle générale, ce comité est chargé de superviser la stratégie, la politique et les procédures de diffusion externe des informations financières et non financières définies par l'assureur. Il participe au respect des normes convenues, ainsi qu'à la collecte et à la publication des informations en temps opportun. En l'absence de comité spécialisé, certains conseils d'administration délèguent le contrôle de la diffusion externe de l'information au comité d'audit. Chez certains assureurs, le comité spécialisé dépend de la direction.

Diffusion externe d'informations relatives à la gouvernance

191. Les juridictions établissent de plus en plus souvent des normes spécifiques régissant la diffusion externe d'informations concernant le gouvernement d'entreprise, et notamment :

- les informations sur :
 - la politique et les structures de gouvernance, en particulier le partage du pouvoir entre les actionnaires (ou, dans le cas des mutuelles, des assurés participants/sociétaires), les administrateurs et la direction ;
 - les membres du conseil d'administration et de la direction générale et les autres dirigeants essentiels ;
 - la composition du conseil d'administration, comités compris ;
- les informations sur la réalisation de tâches spécifiques ou sur l'organisation des fonctions, comme :
 - la gestion des risques, et notamment :
 - l'existence ou non d'un comité des risques et dans l'affirmative, ses responsabilités ;
 - l'existence ou non d'un comité de gestion des risques distinct ou d'un directeur de la gestion des risques ;
 - les types d'informations sur les risques à transmettre au conseil d'administration et les personnes qui en sont chargées ;
 - l'existence d'un dispositif de contrôle interne ;

- les informations sur les attributions du conseil d'administration et de ses comités ;
- les informations sur l'examen des politiques et pratiques en matière de rémunération, voire des détails sur la rémunération versée aux membres du conseil et de la direction générale.

192. Les assureurs diffusent habituellement des informations sur d'autres points, parmi lesquels :

- les stratégies et politiques globales ;
- la structure actionnariale, et notamment les actionnaires majoritaires et les droits de vote ;
- les résultats financiers et opérationnels ;
- les questions importantes ayant des répercussions sur les salariés et d'autres parties prenantes ;
- les opérations intra-groupe et les opérations avec des parties dans lesquelles des administrateurs détiennent des intérêts ;
- les facteurs de risque prévisibles ;
- les frais d'audit.

193. Selon les résultats de l'enquête, les autorités de contrôle sont généralement satisfaites des informations diffusées. Certaines juridictions ont néanmoins rencontré des problèmes spécifiques dans ce domaine et notamment, de la part d'assureurs contrôlés par des actionnaires dominants, une réticence à observer pleinement les règles de diffusion externe de l'information, un caractère insuffisant des informations diffusées sur la structure actionnariale, un défaut de transparence concernant les politiques de rémunération et des informations incomplètes sur le respect des lignes directrices de la profession.

194. En raison de la récente crise financière, des informations supplémentaires ou plus détaillées sont désormais publiées, par exemple en ce qui concerne :

- les pratiques de gestion des risques et de conformité, et notamment l'existence d'un code de conduite ou d'éthique ;
- les politiques (d'évaluation) comptable(s) ;
- les relations avec les parties prenantes ;
- l'exposition aux risques ;
- les passations en charge.

Moyens de communication

195. Plusieurs moyens sont utilisés pour diffuser l'information :

- les rapports annuels (support le plus courant, ainsi que le montre l'enquête) ;
- les états financiers trimestriels ou semestriels ;
- le site Internet de l'assureur ;

- l'assemblée générale des actionnaires (ou des assurés participants/sociétaires ou de leurs représentants dans le cas des mutuelles et des coopératives) ou les assemblées générales extraordinaires ;
- des rapports périodiques spécifiques, portant notamment sur l'environnement ou la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ;
- des rapports spécifiques comme le prospectus en cas d'appel public à l'épargne ou d'introduction en bourse, le document d'information pour les fusions ou la documentation relative à un rachat d'entreprise.
- des communiqués *ad hoc*.

196. Les juridictions imposent diverses obligations quant aux moyens de communication à utiliser et au calendrier de diffusion de l'information. La majorité distinguent les assureurs cotés, qui sont soumis à des obligations plus détaillées, de ceux qui ne le sont pas et qui, le plus souvent, sont uniquement tenus de publier un rapport annuel. Dans plusieurs juridictions, toutefois, la tendance est à l'harmonisation des obligations de diffusion externe de l'information imposées aux assureurs cotés et non cotés. De nombreux assureurs vont spontanément au-delà des obligations légales et se conforment aux pratiques exemplaires relatives à la diffusion d'informations utiles au public et aux parties prenantes.

Attestations et assurances concernant les informations diffusées

197. Dans certaines circonstances, le commissaire aux comptes, l'actuaire ou un autre tiers indépendant (comme une banque d'affaires qui émet un avis sur l'évaluation réalisée) peut être invité à exprimer une opinion sur les informations diffusées. Cette situation s'applique à tout le moins aux états financiers annuels, mais elle peut aussi concerner d'autres rapports financiers ou non (voir les chapitres consacrés à l'actuaire et au commissaire aux comptes ci-dessus).

Relations avec les parties prenantes

Parties prenantes

198. Une partie prenante est une personne, un groupe ou un organisme qui détient, directement ou non, des intérêts dans un assureur en ce qu'il ou elle peut influencer sur ou être affecté(e) par les actions, objectifs et politiques de l'assureur.

199. Pour un assureur, les principales parties prenantes comprennent les actionnaires (et, dans le cas des mutuelles, les assurés participants/sociétaires et, le cas échéant, les actionnaires mutualistes), les salariés, les assurés et les autorités de contrôle. Les créanciers, les prestataires de services, les syndicats, les agences de notation, les analystes financiers et les habitants de la zone dans laquelle opère l'assureur peuvent également être des parties prenantes. Les assureurs doivent donc être au fait des différents intérêts et « critères de réussite » des diverses parties prenantes et tenir compte de ces intérêts dans leurs stratégies et politiques.

200. De manière générale, les parties prenantes manifestent un vif intérêt pour les pratiques de gouvernance des assureurs, car elles influent sur :

- leur rentabilité, et donc leur aptitude à procurer un rendement aux actionnaires, à remplir leurs obligations envers les assurés, à fournir des services de qualité, à recruter, à se développer à l'échelle nationale et internationale et à contribuer plus généralement à l'activité économique et sociale ;
- leur sécurité et leur solvabilité, et donc leur capacité d'honorer leurs obligations en temps utile. Le fait de promouvoir la sécurité et la solvabilité des assureurs renforce aussi plus généralement la confiance dans le système financier ;
- les relations avec les assurés et les autres parties prenantes détenant une créance sur un assureur, et donc la protection des intérêts de ces parties prenantes. Par exemple, la mise en place par un assureur de systèmes efficaces et efficaces de gestion des créances conduit à l'introduction de processus équitables et efficaces de traitement des sinistres.

201. En cas de conflit avec une partie prenante, le conseil d'administration joue un rôle important et doit parfois concilier des objectifs contradictoires. Le conseil doit être guidé par des principes clairs et compréhensibles fondés sur un raisonnement juste et tenant compte des assurés actuels et potentiels.

Assurés

202. Dans de nombreuses juridictions, les assurés sont considérés par les autorités de contrôle comme les parties prenantes les plus essentielles. L'enquête montre que les autorités de contrôle et les assurés attachent une grande importance au respect des intérêts et des droits des assurés dans les structures de gouvernance des assureurs. Trouver un équilibre entre le devoir des administrateurs envers les actionnaires et leurs obligations vis-à-vis des assurés compte parmi les principales responsabilités du conseil d'administration.

203. Certaines juridictions requièrent expressément du conseil d'administration d'accorder toute l'attention voulue aux assurés (ou aux assurés participants/sociétaires, dans le cas des mutuelles) et autres créanciers. Ailleurs, il revient aux autorités de contrôle de s'assurer (éventuellement à l'aide de lignes directrices) que les intérêts des

assurés sont pris en considération lors des décisions du conseil d'administration et de la direction. Les autorités de contrôle jouent un rôle important dans l'évaluation du traitement réservé par les assureurs aux assurés et aux autres parties prenantes.

204. Dans la pratique, il peut arriver que les assurés aient voix au chapitre dans le processus décisionnel et soient efficacement pris en compte dans le régime de gouvernance de l'assureur. C'est le cas pour :

- les transferts de portefeuille ;
- la distribution des excédents ;
- l'application des principes réglementaires et de contrôle ayant trait aux consommateurs, comme l'obligation de les traiter de façon équitable, qui peuvent se traduire par des obligations dans le domaine de la vente, du marketing, de la gestion des sinistres et, *in fine*, des pratiques de gouvernance et des décisions de la direction. Là où de tels principes ont été mis en place, des efforts s'imposent en matière de conformité pour vérifier que les pratiques de l'assureur respectent ces principes.

205. Les activités de nombreux assureurs vie comprenant désormais des produits d'investissement en unités de compte, des mesures de gouvernance spécifiques sont parfois prises afin de protéger les assurés. Les assureurs peuvent ainsi élaborer des politiques d'investissement pour leurs fonds en unités de compte, des politiques relatives à la diffusion d'informations sur les produits et les tarifs à l'intention des assurés ou une politique se rapportant aux conflits d'intérêts. Certaines juridictions sont dépourvues de règles de gouvernance propres aux produits en unités de compte, alors que d'autres accordent une importance aux mécanismes et aux politiques d'investissement, élaborent des orientations sur les prix unitaires et, dans certains cas, interviennent dans l'agrément des produits.

Titulaires de contrats avec participation aux bénéfices

206. Certains contrats d'assurance (d'assurance-vie, le plus souvent) 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 portés 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 produits offrent souvent un rendement minimum garanti et peuvent générer des rendements excédentaires, permettant ainsi à l'assureur de distribuer les excédents aux assurés sur toute la durée du contrat ou à l'échéance, en plus du versement des prestations garanties. Dans le cas des assureurs constitués en société anonyme, une partie de ces excédents peut être distribuée aux actionnaires à titre de compensation pour les risques encourus par l'assureur au titre des contrats avec participation aux bénéfices et de toute garantie connexe. Dans certaines juridictions, les contrats avec participation aux bénéfices peuvent également conférer aux assurés le droit de participer à l'assemblée générale et de nommer les administrateurs.

207. Ces distributions de bénéfices aux titulaires de ce type de contrats peuvent s'effectuer en numéraire ou sous la forme d'une majoration du montant de la couverture ou de la valeur de rachat. Ces distributions sont qualifiées de bonus, de dividendes, *etc.* Les sommes distribuées sur la durée du contrat servent généralement à « lisser » les rendements acquis au titre du contrat. Les distributions sont soumises à l'examen et à

l'approbation du conseil d'administration et visent à être cohérentes avec la situation de l'assureur en termes de solvabilité et conformes aux obligations réglementaires.

208. Plusieurs questions liées à la gouvernance se posent en lien avec les contrats avec participation aux bénéficiaires :

- *Répartition des excédents entre les titulaires de contrats et les actionnaires* : pour les assureurs constitués en société anonyme, les contrats avec participation aux bénéficiaires 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 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, principe des attentes raisonnables des assurés, etc.) Les fonctions de contrôle d'un assureur peuvent aussi contribuer à vérifier que cette question est traitée conformément à la loi ou, lorsqu'elle n'est pas inscrite dans le droit, de façon équitable. Ce risque de conflit n'existe pas dans le cas des assureurs mutualistes, les actionnaires et les assurés étant les adhérents et donc, dans le même temps, les 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.
- *Transparence et diffusion externe de l'information* : La nature relativement discrétionnaire de la décision d'allocation des excédents et la complexité des contrats avec participation aux bénéficiaires peuvent nécessiter une certaine transparence sur la décision prise. La mise en place d'un processus clair, compréhensible et transparent et d'un ensemble de principes réglementant cette décision peut contribuer à canaliser les attentes des assurés et des actionnaires, éviter les conflits d'intérêts pour les auteurs de cette décision et garantir un traitement équitable aux titulaires des contrats. À cette fin, le conseil d'administration des assureurs constitués en société anonyme peut élaborer et publier une politique formelle de distribution de dividendes ou de bonus. Ce processus et les principes régissant les décisions d'allocation des excédents peuvent être mis à la disposition des titulaires de contrats actuels et potentiels et ils sont généralement examinés dans le cadre du rapport sur le gouvernement d'entreprise.
- *Évaluation et avis de l'actuaire* : Les actuaires jouent habituellement un rôle important dans les décisions d'allocation des excédents et peuvent être appelés à approuver ou à proposer une distribution juste et équitable des bénéficiaires. La plupart du temps, le conseil d'administration est responsable en dernier ressort de la décision d'allocation. L'actuaire qui fait part de son avis au conseil est indépendant et de ce fait, aucun conflit d'intérêts ne risque d'entacher son opinion.
- *Rôle et obligations du conseil d'administration* : Outre les responsabilités mentionnées précédemment et en fonction de la législation ou de la réglementation (traitement équitable des clients, etc.), le conseil peut être tenu de :

- prendre dûment en compte les intérêts des titulaires de contrats avec participation aux bénéficiaires 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 ;
 - examiner et contrôler, directement ou par le biais de son comité des investissements, les placements effectués en liaison avec les contrats avec participation aux bénéficiaires. L'actuaire peut également y être associé ;
 - charger la direction générale de mettre en place les procédures et les contrôles qui s'imposent au regard de la gestion de ces contrats, qu'il lui reviendra ensuite d'approuver et de revoir régulièrement.
- *Vote et participation à l'assemblée des actionnaires* : Pour les contrats avec participation aux bénéficiaires assortis de droits de vote, les mécanismes de gouvernance prévoient des politiques appropriées concernant le vote et la représentation des assurés (pour les 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.

Diffusion d'informations sur mesure à l'intention des parties prenantes

209. Outre les types d'informations analysés dans le chapitre précédent, les assureurs peuvent diffuser des informations supplémentaires susceptibles d'intéresser certaines catégories de parties prenantes. Ainsi, compte tenu de l'importance des assurés, ainsi que de la dépendance d'un assuré ordinaire vis-à-vis de l'expertise de l'assureur (pour la planification financière, par exemple), l'assureur fait un effort particulier pour fournir à l'assuré des informations utiles et adaptées à ses besoins et par des moyens qui soient à sa portée.

210. Les parties prenantes extérieures, comme les analystes financiers, sont tributaires des informations diffusées par les assureurs à l'intention du public. Ils dépendent des structures et procédures de gouvernement d'entreprise de l'assureur, ainsi que de l'intégrité et de la compétence des administrateurs et de la direction, qui doivent garantir à tout le moins que :

- les états financiers donnent une image fidèle et sincère de la situation financière de l'assureur ;
- l'assureur gère ses activités de façon saine et sera viable à long terme.

Recours

211. Ainsi que le recommandent les *Lignes directrices de l'OCDE*, les assurés doivent avoir accès à des mécanismes de recours, et notamment pouvoir déposer une plainte (qui sera dûment prise en compte) auprès de l'autorité de contrôle ou d'un tribunal. L'existence d'autres voies de recours, comme des procédures de règlement interne des différends et des arbitres ou médiateurs indépendants, peut également s'avérer utile. Dans ce contexte, les assureurs peuvent mettre en place des politiques et des

procédures, et notamment créer une unité chargée de traiter les plaintes des clients et de régler les différends. Les assureurs peuvent être tenus de faire état du nombre et de la nature des plaintes auprès des autorités de contrôle, qui peuvent les aider à identifier les problèmes tenant à la gouvernance ou aux comportements sur le marché. L'identification et l'analyse des plaintes des assurés peuvent amener les assureurs à améliorer leurs pratiques.

212. Si d'autres mécanismes de recours comme l'arbitrage peuvent permettre de traiter les sinistres avec une efficacité accrue, de nombreuses juridictions se sont employées à éviter que la mise à disposition de tels mécanismes nuise à l'accès des assurés à des processus de règlement des différends plus conventionnels (autorités de contrôle ou tribunal, par exemple) souvent garants de droits plus étendus et d'une meilleure protection.

213. Les assurés doivent être correctement informés et formés sur les produits d'assurance et les procédures de traitement des plaintes.

Responsabilité sociale des entreprises

Définition, interprétation et difficultés

214. Nombre de juridictions et d'assureurs estiment que les assureurs sont investis de diverses responsabilités vis-à-vis de la société. Ce principe général est connu sous le nom de « responsabilité sociale – ou sociétale – des entreprises » (RSE). Dans certaines juridictions, la RSE est également désignée par le concept d'« entreprise citoyenne ». Les résultats de l'enquête confirment que la question de la RSE a attiré l'attention des assureurs. Des définitions et applications spécifiques de ce principe ont fait l'objet d'un débat, en particulier au niveau des juridictions. Aucune définition de ce concept ne recueille l'approbation générale. Selon une définition communément admise de l'Union européenne, la RSE est « un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Pour les besoins du présent document, la RSE désigne l'ensemble des démarches adoptées par l'entreprise, y compris les aspects sociaux, philanthropiques, locaux, publics et environnementaux de ses stratégies, de ses activités et de ses valeurs.

215. Les pratiques culturelles et géographiques influent sur le choix des politiques de RSE mises en œuvre. En Europe du Nord ou en Amérique du Nord, par exemple, les usages ne sont pas nécessairement les mêmes qu'en Asie ou en Afrique. De plus, compte tenu de la crise économique actuelle, certaines parties prenantes sont moins en mesure d'influer sur la politique de RSE en raison de préoccupations financières plus générales.

216. L'approche RSE d'un assureur consiste essentiellement à :

- définir les moyens permettant d'éviter que les objectifs de RSE entrent par inadvertance en conflit avec les objectifs d'organismes de charité et autres structures non gouvernementales ;
- faire connaître la stratégie de RSE au sein de l'entreprise et obtenir un soutien en sa faveur, et faire en sorte qu'elle traite de questions sociales et environnementales dignes d'intérêt ;
- élaborer une politique de RSE cohérente traduisant les choix de l'assureur ;

- examiner la politique de RSE, par exemple en se concentrant sur un thème particulier, comme la micro-assurance, la microfinance ou l'aide à la formation, ou travailler avec des organismes de charité ou autres structures non gouvernementales pour atteindre certains objectifs de RSE ;
- définir les informations relevant de la RSE à diffuser en externe.

Interactions avec l'autorité de contrôle

217. Le gouvernement d'entreprise prend une part décisive dans la définition des orientations d'une institution financière. Le rôle et l'attitude des autorités de contrôle au regard de la gouvernance sont donc déterminants. La mise en place d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace peut faciliter la tâche de l'autorité de contrôle, et lui permet d'avoir davantage confiance dans le travail et le jugement du conseil d'administration, de la direction générale et des fonctions de contrôle d'un assureur. Si le conseil d'administration est responsable, devant la loi, de la gouvernance et de la gestion d'un assureur, il revient à l'autorité de contrôle d'analyser les pratiques de gouvernance et de veiller à ce que les responsabilités sont dûment remplies dans ce domaine.

218. Le rôle joué par les autorités de contrôle lors de l'évaluation de la gouvernance des assureurs consiste notamment à :

- déterminer si l'assureur a adopté et mis en œuvre efficacement des politiques et pratiques de gouvernement d'entreprise probantes ;
- évaluer l'aptitude et la probité des administrateurs ;
- jauger l'efficacité du conseil d'administration (par exemple en lisant les comptes rendus des réunions du conseil et des comités, en posant des questions délicates, en définissant des exigences prudentielles) ;
- apprécier régulièrement la qualité des fonctions de transmission interne de l'information, de gestion des risques, d'audit et de contrôle de l'assureur ;
- évaluer les conséquences de la structure de l'assureur en tant que groupe ;
- jauger l'adéquation des processus de gouvernance en matière de gestion de crise et de continuité de l'activité ;
- porter à l'attention du conseil d'administration et de la direction générale les problèmes observés au fil de ses activités de contrôle, en prenant soin d'éviter que le conseil s'en remette à elles pour évaluer son régime de gouvernement d'entreprise.

219. Les autorités de contrôle doivent évaluer tout particulièrement le fonctionnement du conseil d'administration dans son ensemble. Il ne s'agit pas simplement de juger de l'aptitude et de la probité d'un administrateur, mais aussi d'apprécier le fonctionnement global du groupe et la dynamique de groupe.

220. Les autorités de contrôle doivent disposer de collaborateurs en nombre suffisant et d'une qualité et d'une expérience satisfaisantes pour contrôler et évaluer la performance de l'assureur dans le domaine du gouvernement d'entreprise.

221. Les autorités de contrôle qui définissent et font appliquer des normes de gouvernance efficaces seront en mesure de consacrer des ressources plus importantes à la protection des assurés. Le principal rôle des autorités de contrôle des assurances consiste à protéger les intérêts des assurés en passant au crible la solvabilité et les pratiques de gestion des risques extrêmement techniques des assureurs.

Annexe 1 – Définitions des principaux termes utilisés²⁹

Ces termes ne correspondent pas toujours à ceux qui ont été employés dans le présent document. Le sous-comité *Gouvernance et Conformité* (SCGC) de l'AICA reviendra sur ces définitions qui figurent dans son glossaire et proposera des modifications.

Actuaire : un actuaire est un spécialiste, diplômé, de l'évaluation des répercussions financières des événements imprévus. Les actuaires doivent être à même d'appréhender la nature stochastique de l'assurance et autres services financiers, les risques inhérents aux actifs et l'utilisation des modèles statistiques. Dans le domaine de l'assurance, ces compétences sont ainsi fréquemment mises à profit pour déterminer le montant des primes, des provisions techniques et des fonds propres. [Source : AICA, *Guidance paper on the use of actuaries as part of a supervisory model*, octobre 2003]

Gestion actif-passif : pratique consistant à gérer une entreprise de façon à coordonner les décisions et les mesures prises en ce qui concerne l'actif et le passif. La gestion actif-passif peut se définir comme un processus visant à formuler, mettre en œuvre, effectuer un suivi et réviser en permanence des stratégies liées à l'actif et au passif afin d'atteindre les objectifs financiers de l'entreprise, compte tenu de sa tolérance aux risques et d'autres contraintes. La gestion actif-passif contribue, de façon décisive, à la bonne gestion des finances d'une entreprise qui investit pour pouvoir, à l'avenir, satisfaire ses besoins de flux de trésorerie et se conformer aux normes de fonds propres requises. [Source : Society of Actuaries, *Specialty Guide on ALM*, 2003, cité dans les documents de l'AICA intitulés *Standard on asset-liability management*, octobre 2006, et *Issues paper on asset-liability management*, octobre 2006]

Rapport du commissaire aux comptes : informations communiquées par écrit par le commissaire aux comptes après examen des comptes annuels de l'entreprise. [Source : AICA, *Guidance paper on the use of actuaries as part of a supervisory model*, octobre 2003]

Conseil d'administration (ou directoire dans une structure de gouvernement d'entreprise dualiste) : ensemble des personnes nommées par les actionnaires d'un assureur, ou par les assurés dans le cas d'une mutuelle, afin d'assurer la gestion et de définir l'action à mener. Le conseil est responsable devant les actionnaires ou les assurés ; il nomme les dirigeants de l'assureur et définit les grandes orientations. [Voir définitions connexes : directoire, conseil de surveillance, structure de gouvernement d'entreprise dualiste, structure de gouvernement d'entreprise moniste] [Source : AICA, *Norme sur les critères d'aptitude et de probité des assureurs*, octobre 2005]

²⁹ Tiré du glossaire de l'AICA (www.iaisweb.org). Le sous-comité *Gouvernance et Conformité* (SCGC) formulera des propositions de modification pour certains de ces termes.

Gestion des risques de l'entreprise (GRE) : certains assureurs intègrent la GRE dans leur dispositif décisionnel stratégique afin de saisir les occasions de créer de la valeur et d'optimiser leur profil risque-rendement. La gestion des risques de l'entreprise porte sur toutes les sources de risque auxquelles sont confrontés les assureurs. La gestion actif-passif est un élément déterminant du dispositif GRE. [Source : AICA, *Standard on asset-liability management*, octobre 2006]

Aptitude et probité : qualités nécessaires requises d'une personne dans l'exercice de ses fonctions et responsabilités au sein d'une compagnie d'assurance. Selon son poste ou la forme juridique de l'assureur, cette personne peut devoir faire preuve d'intégrité dans son attitude et ses comportements personnels et professionnels, d'un jugement sûr, ainsi que des connaissances, de l'expérience et des qualifications professionnelles requises et jouir d'une certaine solidité financière. [Source : AICA, *Norme sur les critères d'aptitude et de probité des assureurs*, octobre 2005]

Autorité de contrôle des assurances (contrôleur d'assurance) : correspond, selon le cas, à l'autorité de tutelle des assureurs et réassureurs, ou à l'autorité de contrôle des assureurs et réassureurs d'une juridiction donnée. [Source : AICA, *Principes de base en matière d'assurance*, juillet 2000]

Contrôles internes : moyen permettant d'assurer la conformité avec les politiques de gestion des risques définies par l'assureur. Il est possible de vérifier cette conformité par le biais d'un processus régulier de transmission interne de l'information, notamment en utilisant les indicateurs et les paramètres qui doivent s'inscrire dans les limites définies par les politiques de gestion des risques. [Source : AICA, *Guidance paper on investment risk management*, octobre 2004]

Gestion des investissements : activité consistant à prendre des décisions d'investissement et à les contrôler. [Définitions connexes : politique d'investissement, risques d'investissement, gestion des risques d'investissement, dispositif de gestion des risques d'investissement, fonction de gestion des risques d'investissement, politique de gestion des risques d'investissement, exposition aux risques d'investissement, limites relatives aux risques d'investissement] [Source : AICA, *Guidance paper on investment risk management*, octobre 2004]

Politique d'investissement : politique menée par un assureur compte tenu des caractéristiques globales d'un portefeuille de placement ou de l'ensemble de ses investissements. La politique d'investissement d'un portefeuille comprend généralement les objectifs du portefeuille, sa tolérance au risque, les contraintes relatives à sa gestion, et notamment des critères de liquidité, une liste des actifs admissibles ou des catégories d'actifs dans lesquelles le portefeuille peut être investi, ainsi que la composition attendue du portefeuille et la fourchette de variation du portefeuille par rapport à cet objectif. [Source : AICA, *Guidance paper on investment risk management*, octobre 2004]

Gestion des risques d'investissement : processus par lequel un assureur identifie l'exposition aux risques d'investissement et contrôle, mesure, signale et atténue ces risques. [Source : AICA, *Guidance paper on investment risk management*, octobre 2004]

Fonction de gestion des risques d'investissement : désigne les comités, départements ou individus chargés de veiller à ce que l'assureur respecte sa politique de gestion des risques d'investissement, ainsi que les activités qu'ils exercent, notamment afin de s'assurer de l'adoption en temps utile des mesures correctrices voulues en cas d'inobservation des contraintes de la politique d'investissement ou de toute autre mesure d'atténuation. [Source : AICA, *Guidance paper on investment risk management*, octobre 2004]

Stratégie d'investissement : orientation générale de la gestion des investissements de l'assureur qui détermine sa politique en matière d'investissement et de gestion des risques d'investissement. [Source : AICA, *Guidance paper on investment risk management*, octobre 2004]

Limites relatives aux risques d'investissement : exposition aux risques maximale qu'un assureur est prêt à accepter. Les limites sont généralement précisées dans la politique de gestion des risques de l'assureur, et le contrôle du respect de ces limites relève de la fonction de gestion des risques. [Source : AICA, *Guidance paper on investment risk management*, octobre 2004]

Responsables clés : personnes définies par la législation, comme les membres du conseil, les administrateurs et les cadres dirigeants d'un assureur, qui doivent satisfaire à des critères d'aptitude et de probité. Les responsables clés identifiés diffèrent en fonction de la forme juridique et de la structure de gouvernance de l'assureur. [Sources : AICA, *Principes de base en matière d'assurance*, octobre 2003 ; AICA, *Norme sur les critères d'aptitude et de probité des assureurs*, octobre 2005]

Directoire : équivalent du conseil d'administration dans une structure de gouvernement d'entreprise dualiste. [Voir définitions connexes : conseil d'administration, conseil de surveillance, organe de surveillance, structure de gouvernement d'entreprise dualiste, structure de gouvernement d'entreprise moniste] [Source : AICA, *Norme sur les critères d'aptitude et de probité des assureurs*, octobre 2005]

Gestion des risques : la gestion des risques est le processus par lequel les dirigeants de l'assureur évaluent et contrôlent les répercussions des événements passés et futurs pouvant être préjudiciables à l'assureur. Ces événements peuvent avoir un impact sur l'actif et le passif du bilan de l'assureur, ainsi que sur ses flux de trésorerie. [Source : AICA, *Guidance Paper on Investment Risk Management*, octobre 2004]

Conseil de surveillance : dans une structure de gouvernement d'entreprise dualiste, organe dont la fonction consiste à superviser les activités du directoire au nom des

actionnaires, ou des assurés dans le cas d'une mutuelle. [Définitions connexes : conseil d'administration, directoire, structure de gouvernement d'entreprise dualiste, structure de gouvernement d'entreprise moniste] [Source : AICA, *Norme sur les critères d'aptitude et de probité des assureurs*, octobre 2005]

Organe de surveillance : instance chargée de superviser la gestion d'un assureur ou d'un intermédiaire. [Définition connexe : autorité de contrôle (contrôleur d'assurance)] [Source : AICA, *Guidance paper on combating the misuse of insurers for illicit purposes*, octobre 2005]

Structure de gouvernement d'entreprise dualiste : cas de figure où la fonction de gouvernement d'entreprise d'un assureur est exercée de façon distincte par deux organes : un conseil de surveillance et un directoire, le second étant supervisé par le premier. On trouve ce type de structure dans les juridictions où, pour des raisons de conflits d'intérêts, les membres du directoire (soit l'organe opérationnel de l'entreprise) d'une personne morale ne peuvent siéger au conseil de surveillance (soit l'instance de contrôle) de cette même personne. [Voir définitions connexes : conseil d'administration, directoire, conseil de surveillance, organe de surveillance, structure de gouvernement d'entreprise moniste] [Source : AICA, *Norme sur les critères d'aptitude et de probité des assureurs*, octobre 2005]

Structure de gouvernement d'entreprise moniste : cas de figure où le gouvernement d'entreprise est assuré par un seul organe de haut niveau, à savoir le conseil d'administration, qui est doté de tous les pouvoirs, par opposition à la structure dualiste dans laquelle un conseil de surveillance supervise un directoire. [Définitions connexes : conseil d'administration, directoire, conseil de surveillance, organe de surveillance, structure de gouvernement d'entreprise dualiste] [Source : AICA, *Norme sur les critères d'aptitude et de probité des assureurs*, octobre 2005]

Alerte : découverte et signalement d'une fraude par un particulier ou par un membre du conseil d'administration, de la direction ou du personnel d'un assureur. [Source : AICA, *Guidance paper on preventing, detecting and remedying fraud in insurance*, octobre 2006]

Annexe 2 – Autres travaux de l’AICA relatifs à la gouvernance

Comme on l’a vu au paragraphe 2 du présent document de réflexion, certains des thèmes abordés ici sont également traités dans d’autres rapports de l’AICA et de l’OCDE. Ce document de réflexion se distingue par le fait qu’il s’intéresse principalement au gouvernement d’entreprise des assureurs et il analyse diverses questions sous cet angle. Tout au long du document, les thèmes qui présentent un intérêt dans ce domaine sont étudiés conformément aux travaux existants de l’AICA et de l’OCDE.

On trouvera dans cette annexe de plus amples détails sur les documents de l’AICA³⁰ les plus pertinents :

- AICA, *Standard on enterprise risk management for capital adequacy and solvency purposes* (octobre 2008) et *Guidance paper on enterprise risk management for capital adequacy and solvency purposes* (octobre 2008), qui impose aux assureurs d’établir et d’appliquer, dans le cadre de leur structure globale de gouvernance, un dispositif de gestion des risques de l’entreprise (GRE) qui s’accorde avec la nature, l’échelle et la complexité de leurs activités et des risques qu’ils encourent. De plus, le dispositif GRE doit être intégré dans les opérations et la culture d’entreprise de l’assureur, et englober tous les risques significatifs pertinents et raisonnablement prévisibles auxquels l’assureur est exposé conformément à une politique de gestion des risques dûment établie. La mise en place et la gestion du dispositif GRE doivent être menées et supervisées par le conseil d’administration et la direction générale de l’assureur. Le premier document traite également d’autres sujets relatifs à la gouvernance, comme l’identification et l’évaluation des risques, l’obligation de définir une politique de gestion des risques et la tolérance aux risques ou encore la nécessité d’être réactif face aux risques et d’assurer un retour d’informations en boucle. Ce document impose également aux assureurs de procéder régulièrement à des évaluations internes du risque et de la solvabilité (ORSA) afin d’apporter au conseil d’administration et à la direction générale une appréciation de l’adéquation de sa gestion des risques et de sa solvabilité actuelle, et probablement future. Ce document précise en outre le rôle de la surveillance dans la gestion des risques.
- AICA, *Standard on the use of Internal Models for regulatory capital purposes* (octobre 2008) et *Guidance paper on the use of Internal Models for regulatory capital purposes* (octobre 2008), qui contiennent des obligations générales en matière de gouvernance à l’intention des assureurs, et plus particulièrement des dispositions générales sur l’utilisation d’un modèle interne permettant de déterminer les normes de fonds propres, ainsi que sur sa validation initiale et son approbation par les autorités de contrôle, en mettant tout particulièrement l’accent sur le test de qualité statistique, le test de calibrage, le test relatif à l’utilisation du modèle, ainsi que sur la gouvernance et la documentation. Selon

³⁰ Veuillez noter qu’il ne s’agit pas d’une liste exhaustive des documents pertinents ; voir également la note de bas de page n 1.

cette norme de l'AICA, le conseil d'administration et la direction générale de l'assureur doivent se voir confier le contrôle et la responsabilité d'ensemble de la mise en place et de l'utilisation du modèle interne à des fins de gestion des risques et s'assurer qu'au sein de la structure organisationnelle de l'assureur, l'élaboration du modèle est correctement appréhendée aux niveaux hiérarchiques concernés. En particulier, le conseil d'administration et la direction générale doivent être au fait des conséquences des résultats du modèle interne et des limites relatives aux décisions de gestion des fonds propres et des risques. La Norme impose également une validation continue et l'approbation des autorités de contrôle, ainsi que la communication d'informations à cette autorité et au public.

- AICA, *Guidance paper on Stress testing by Insurers* (octobre 2003), dans lequel il est indiqué que les assureurs prudents et bien gérés doivent procéder à des tests de résistance dans une optique de gouvernement d'entreprise efficace et ce faisant, améliorer les contrôles internes, la gouvernance et la gestion des risques. Dans ce document, il est précisé que pour être vraiment efficaces, les tests de résistance doivent passer pour un élément fondamental du dispositif global de gestion des risques de l'assureur et que cette technique doit permettre au conseil d'administration et à la direction de mieux appréhender les risques encourus par l'assureur. Il est y également expliqué que le conseil d'administration et la direction doivent comprendre les hypothèses sur lesquelles reposent les tests de résistance, ainsi que les résultats, et que ces tests peuvent aider un assureur à élaborer et à évaluer de nouvelles stratégies d'atténuation des risques. À ce titre, les tests de résistance sont considérés comme un outil nécessaire à la gestion dans le domaine de l'assurance et constituent un élément fondamental du dispositif global de gestion des risques et de l'évaluation de l'adéquation des fonds propres des assureurs.
- AICA, *Standard on the structure of regulatory capital requirements* (octobre 2008) et *Guidance paper on the structure of regulatory requirements* (octobre 2008), qui précise que la solvabilité des assureurs est au cœur de la gestion des risques réalisée par les assureurs et du contrôle de la profession. Ces deux documents traitent de la structure que doivent revêtir les normes de fonds propres dans un régime de surveillance établi à des fins d'évaluation de la solvabilité.
- AICA, *Standard on Asset-Liability Management* (octobre 2006), qui s'intéresse à de nombreuses normes et questions liées à la gouvernance, comme l'objectif de la gestion actif-passif et le cadre dans lequel elle doit être effectuée, les risques qui entrent en ligne de compte dans ce type de gestion, ainsi que le rapport existant avec la tolérance aux risques d'un assureur et les politiques de gestion actif-passif connexes. Selon cette norme, le conseil d'administration doit donner son aval à la politique stratégique de gestion actif-passif de l'assureur, en prenant en considération les corrélations existant entre l'actif et le passif, la tolérance globale aux risques, les contraintes de risque et de rendement, la solvabilité et les critères de liquidité, et la direction générale est responsable de la mise en œuvre de la politique de gestion actif-passif. Ce document traite également de l'interdépendance des fonctions des assureurs, ainsi que des contrôles et de la transmission interne de l'information, et impose en particulier aux assureurs de concevoir et d'appliquer, au regard de leur politique de gestion actif-passif, des procédures de contrôle et de transmission interne de

l'information qui soient conformes à leurs activités et aux risques auxquels ils sont exposés, et de les soumettre à un étroit contrôle et à des examens réguliers.

- AICA, *Principles on Group-Wide Supervision* (octobre 2008). Ces Principes doivent servir à mettre en place un dispositif qui soit acceptable sur le plan international afin d'assurer la rationalisation, la cohérence, l'efficacité et l'efficacité voulues du contrôle exercé à l'échelle d'un groupe. Ils s'attachent tout d'abord aux objectifs de ce type de contrôle, puis aux moyens d'atteindre ces objectifs (responsabilités de différentes autorités de contrôle, mécanismes de coopération et d'échange de renseignements, par exemple). Par souci de cohérence, les travaux du Forum conjoint et d'autres organismes intéressés ont été pris en compte lors de l'élaboration de ces Principes.
- AICA, *Norme sur les critères d'aptitude et de probité des assureurs* (octobre 2005). Cette norme élargit le champ d'application des *Fit and Proper Principles* du Forum conjoint aux compagnies et groupes d'assurance. L'objectif est d'éviter que les associés importants et les responsables clés nuisent aux intérêts des assurés et bénéficiaires présents et futurs de ces entités.
- AICA, *The Use of Actuaries as Part of a Supervisory Model* (octobre 2003). Ce document traite du recours aux actuaires dans le cadre des modèles de contrôle des assurances. Dans les juridictions où le modèle de contrôle repose notamment sur des actuaires, cette situation est parfois qualifiée de système « d'actuaires désignés » ou « d'actuaires responsables ». Bien qu'il puisse exister des variantes, ces systèmes sont essentiellement fondés sur le mandat confié par un assureur à un actuaire, en vertu duquel ce dernier doit assumer des responsabilités précises en matière de diffusion de l'information et de certification vis-à-vis de l'assureur et de l'autorité de contrôle.
- AICA, *Standard on disclosures concerning technical performance and risks for non-life insurers and reinsurers, Standard on disclosures concerning investment risks and performance of insurers and reinsurers* et *Standard on Disclosures concerning technical risks and performance for life insurers*. Ces normes imposent aux assureurs et aux réassureurs des obligations *a minima* de diffusion externe d'informations concernant leurs risques et performances techniques, ainsi que leurs risques d'investissement.

Annexe 3 – Autres travaux de l'OCDE relatifs à la gouvernance

Les *Principes de gouvernement d'entreprise* de l'Organisation de coopération et de développement économiques (« l'OCDE ») sont des normes de gouvernement d'entreprise mondialement reconnues. Ces *Principes* ont été adoptés en 1999 et ils sont devenus depuis une référence internationale pour les responsables de l'action publique, les investisseurs, les entreprises et autres parties prenantes à l'échelle mondiale. Ils traitent de plusieurs domaines essentiels relatifs au gouvernement d'entreprise : (i) les fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace ; (ii) les droits des actionnaires et les principales fonctions des détenteurs du capital ; (iii) le traitement équitable des actionnaires ; (iv) le rôle des différentes parties prenantes ; (v) la transparence et la diffusion de l'information ; et (vi) les responsabilités du conseil d'administration. Adoptés comme l'une des douze normes internationales fondamentales de la solidité des systèmes financiers définies par le Forum sur la stabilité financière, les *Principes* constituent le socle d'un programme de coopération de grande envergure entre les pays de l'OCDE et les pays non membres, ainsi que le fondement du volet sur le gouvernement d'entreprise des rapports sur l'observation des normes et codes (ROSC) de la Banque mondiale et du FMI. Ils ont été révisés pour la dernière fois en 2004 et une Méthodologie d'évaluation de leur mise en œuvre a été publiée en 2007. Les *Principes* vont faire l'objet d'un nouvel examen dans le cadre des réponses apportées par l'OCDE à la crise financière.

Pour rendre compte des spécificités de la gouvernance des assureurs et des pensions privées et compléter les *Principes*, le Comité des assurances et des pensions privées (CAPP) et son Groupe de travail sur les pensions privées ont élaboré des lignes directrices qui traitent plus spécifiquement du gouvernement d'entreprise des assureurs et des pensions privées. Les *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs* et les *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des fonds de pension* ont été approuvées par les gouvernements des pays de l'OCDE en avril 2005.

Les *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs* indiquent aux pouvoirs publics et aux assureurs la marche à suivre pour promouvoir le gouvernement d'entreprise et, par là même, mieux protéger les assurés et les actionnaires. Elles traitent de divers sujets, comme :

- la gouvernance, la structure, la composition et les responsabilités du conseil d'administration ;
- les compétences, l'intégrité et la responsabilité des administrateurs ;
- les mécanismes de gouvernance internes, dont les systèmes de contrôle interne et de transmission interne de l'information ;
- le rôle et les responsabilités de l'actuaire désigné et du commissaire aux comptes ;
- la communication financière et la diffusion externe d'informations à l'intention des parties prenantes ;
- les mécanismes de recours.

À la demande du Conseil de l'OCDE, les *Lignes directrices sur la gouvernance des assureurs* sont en cours d'examen et pourraient être mises à jour ou révisées à la lumière des évolutions intervenues depuis 2005, parmi lesquelles la récente crise financière.

Les *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des fonds de pension* définissent un référentiel qui permet de renforcer la gouvernance des fonds de pension afin de mieux satisfaire les besoins de leurs membres et de leurs bénéficiaires. Elles présentent les éléments de la structure de gouvernance comme l'organe directeur, l'auditeur, l'actuaire ou le conservateur des actifs, ainsi que les mécanismes de gouvernance comme les contrôles internes ou la transmission interne et la divulgation externe de l'information. Les *Lignes directrices* ont été examinées par le Groupe de travail sur les pensions privées, et un projet de *Lignes directrices* révisées a été publié pour consultation publique à la mi-2008. La version révisée proposée aborde des questions comme la représentation des parties prenantes au sein de l'organe directeur des fonds de pension, les compétences et les connaissances requises des membres de l'organe directeur et la mise en place de structures et de mécanismes de gouvernance fondés sur les risques.