



CODE DE **BONNE** **GOUVERNANCE** D'ENTREPRISE

2025

Code spécifique aux entreprises
d'assurances et de réassurance

AVANT-PROPOS

En 2008, sous la conduite éclairée de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, le Royaume du Maroc s'est doté, à l'instar de nombreux pays développés et émergents, du Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise. Ce code fut ultérieurement complété par des codes annexes pour tenir compte du particularisme des petites et moyennes entreprises et des entreprises familiales (2009), des établissements de crédit (2010) et des entreprises et établissements publics (2012).

Ainsi que le notait l'avant-propos du code de 2008, « une bonne gouvernance d'entreprise encourage l'investissement national et étranger, favorise la stabilité des marchés et assure la croissance économique, levier indispensable au développement de la nation ». L'avant-propos notait également l'alignement du code sur les benchmarks internationaux, y compris ceux préconisés par l'OCDE, et le caractère évolutif de la gouvernance d'entreprise. Dans cette optique, il était précisé dans l'introduction du code, que le texte serait « révisé à échéances périodiques par la Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise (CNGE) à la lumière à la fois des changements tant nationaux qu'internationaux qui interviendront dans la vie des affaires et des pratiques observées par les entreprises ».

Depuis l'entrée en vigueur du code général et des codes annexes, la CNGE a mené une politique de sensibilisation et de formation des acteurs aux nouvelles responsabilités et normes de référence établies en matière de gouvernance d'entreprise. Plus récemment, le Gouvernement lui a confié le soin de remettre à jour le code et les codes annexes sur la base de l'expérience acquise et au vu de l'évolution des normes de gouvernance au niveau international depuis 2008

Ce processus a maintenant abouti à l'élaboration d'un nouveau modèle qui énonce les principes de bonne gouvernance applicables à tout type d'entreprise. Il s'inspire des codes d'autres pays dont l'économie présente des caractéristiques comparables à l'économie marocaine, tout en tenant compte à la fois de mises à jour récentes de codes adoptés dans des pays plus avancés, et des circonstances spécifiques du Royaume du Maroc.

A partir de ce modèle, ont été déclinés des codes spécifiques visant à tenir compte des particularités de certaines catégories d'entreprises en fonction de leur taille, leur secteur d'activité, leur type d'actionnaire ou leur mode de financement, à savoir :

- les petites et moyennes entreprises (PME), très petites entreprises (TPE) et PME/TPE à caractère familial,
- les entreprises faisant appel public à l'épargne,
- les établissements de crédit,
- les entreprises d'assurances et de réassurances et
- les entreprises et établissements publics.

Nous saisissons cette occasion pour renouveler nos sincères remerciements à l'ensemble des membres de la CNGE pour leur mobilisation lors de la révision de ce code. Nos remerciements les plus chaleureux s'adressent également à la Banque mondiale pour leur participation au financement de ce projet, aux représentants des institutions publiques et privées marocaines pour leur

contribution aux processus de consultation, et aux experts internationaux pour leur travail d'enquête, de recherche et de rédaction.

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS	2
GLOSSAIRE	8
INTRODUCTION	10
Préambule	10
Objet du code	11
Plan du code et mode d'emploi	12
Interaction avec le droit marocain.....	13
Personnes concernées	13
Date d'entrée en vigueur	13
Processus de révision du code.....	14
SECTION 1 : LEADERSHIP	15
Objectif à atteindre.....	15
Principes à suivre	16
Dispositions et pratiques pertinentes de la réglementation actuelle	17
Pratiques complémentaires à mettre en œuvre	18
SECTION 2 : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE	19
Objectif à atteindre.....	19
Principes à suivre	20
Dispositions et pratiques pertinentes de la réglementation actuelle	21
Pratiques complémentaires à mettre en œuvre	24
SECTION 3 : LES COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE	33
Objectif à atteindre.....	33
Principes à suivre	33
Dispositions et pratiques pertinentes de la réglementation actuelle	34
Pratiques complémentaires à mettre en œuvre	36
SECTION 4 : L'ORGANE DE DIRECTION	41
Objectif à atteindre.....	41
Principes à suivre	41
Dispositions et pratiques pertinentes de la réglementation actuelle	42
Pratiques complémentaires à mettre en œuvre	43

SECTION 5 : RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE L'ORGANE DE DIRECTION	45
Objectif à atteindre.....	45
Principes à suivre	46
Dispositions et pratiques pertinentes de la réglementation actuelle	46
Pratiques complémentaires à mettre en œuvre	47
SECTION 6 : CULTURE ET ETHIQUE	51
Objectif à atteindre.....	51
Principes à suivre	52
Dispositions et pratiques pertinentes de la réglementation actuelle	52
Pratiques complémentaires à mettre en œuvre	54
SECTION 7 : RISQUE, CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT	57
Principes à suivre	59
Dispositions et pratiques pertinentes de la réglementation actuelle	59
Pratiques complémentaires à mettre en œuvre	64
SECTION 8 : DIFFUSION D'INFORMATIONS ET TRANSPARENCE	65
Objectif à atteindre.....	65
Principes à suivre	66
Dispositions et pratiques pertinentes de la réglementation actuelle	66
Pratiques complémentaires à mettre en œuvre	68
SECTION 9 : LE RESPECT DES ACTIONNAIRES ET DE LEURS DROITS.....	71
Objectif à atteindre.....	71
Dispositions et pratiques pertinentes de la réglementation actuelle	72
Pratiques complémentaires à mettre en œuvre	73
SECTION 10 : LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES	76
Objectif à atteindre.....	76
Principes à suivre	77
Pratiques complémentaires à mettre en œuvre	77
ANNEXE A : APPLICATION DU CODE AUX ENTREPRISES AYANT UNE STRUCTURE DUALE DE GOUVERNANCE.....	79
ANNEXE B : MODELE DE CHARTE DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE	82

GLOSSAIRE

Terminologie dans le document	Définitions
ACAPS	Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale
Administrateur référent	Un membre indépendant du conseil d'administration ou de surveillance chargé de veiller en permanence à la bonne gouvernance de l'entreprise d'assurances et de réassurance et à assurer l'indépendance du conseil lorsque les fonctions de président et de directeur général sont exercées par la même personne.
Administrateur indépendant	Un membre du conseil d'administration ou de surveillance qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec l'entreprise, son groupe ou son organe de direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Les critères d'indépendance sont énoncés à la pratique 2.5 et 2.17.
Administrateur non-exécutif	Un membre du conseil d'administration ou de surveillance n'exerçant pas des fonctions de direction au sein de l'entreprise.
CNGE	Commission Nationale Gouvernance d'Entreprise
Diversité	Différences d'âge, de genre, de parcours et expérience permettant à l'entreprise d'assurances et de réassurance de bénéficier de perspectives variées et pertinentes dans son processus de prise de décision.

Evaluation du conseil	Une revue du fonctionnement, de la composition et des dynamiques au sein du conseil d'administration ou de surveillance. Cette dernière est à réaliser dans les conditions prévues aux pratiques 2.40, 2.41 et 2.42.
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
Parties prenantes	L'ensemble des personnes physiques et morales qui sont concernées et/ou qui peuvent influencer les décisions de l'entreprise d'assurances et de réassurance. Ce terme englobe notamment les actionnaires, investisseurs, employés, bénéficiaires, partenaires, collectivités locales etc.
PME	Petites et moyennes entreprises
Profil-type	Un profil cible de composition de l'organe délibérant visant à s'assurer de l'adéquation du profil, des connaissances, compétences, expérience et diversité des administrateurs avec les activités actuelles et futures de l'entreprise d'assurances et de réassurance.
ESG	Environnement, Social et Gouvernance
TPE	Très petites entreprises

INTRODUCTION

Préambule

Le préambule du Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise (2008) énumérait les principaux facteurs qui caractérisaient le nouvel environnement concurrentiel des entreprises marocaines : globalisation des marchés et de la concurrence, accélération des technologies de l'information et des communications, avènement de l'actionnaire tant individuel qu'institutionnel que de l'associé, émergence de nouvelles responsabilités économiques, sociales, sociétales et environnementales. Au cours de la décennie qui a suivi, ces facteurs n'ont fait que se renforcer, ne faisant qu'accroître l'importance capitale de la gouvernance d'entreprise.

Par ailleurs, durant la dernière décennie, le monde a été marqué par des crises économiques, sociales environnementales et sanitaires sans précédent, renforçant la prise de conscience générale du développement durable et de son importance. Ces crises ont démontré que les sociétés dotées d'une bonne gouvernance ont pu, mieux que les autres, faire preuve de résilience et transformer les défis opérationnels et financiers rencontrés, en changement durable.

De même, cette situation a contribué du côté des investisseurs, au renforcement des stratégies d'investissement basées sur des approches de financement durable, avec l'intégration des critères relatifs à l'environnement, le social et la gouvernance « ESG » privilégiant de plus en plus les entreprises qui s'inscrivent dans la durabilité et respectent les valeurs fondamentales de transparence, de responsabilité financière, d'équité et de redevabilité.

La gouvernance d'entreprise a trait à la manière dont les décisions sont prises au sein de l'entreprise et à la manière dont elles sont appliquées et partagées pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, en particulier son objectif de création de valeur durable. Elle s'intéresse à la manière dont les entreprises sont dirigées et contrôlées et vise à s'assurer de la capacité des organes de gouvernance et de gestion :

- à poursuivre des activités conformes à la mission de l'entreprise et à son intérêt social;
- à mettre en œuvre des systèmes de gestion efficaces pour saisir les occasions et des systèmes de contrôle appropriés pour gérer les risques ;
- à prévenir les détournements de pouvoir de nature à faire prévaloir des intérêts particuliers sur l'intérêt social de l'entreprise ;

-
-
- s'assurer de la coopération des parties prenantes de l'entreprise ; et
 - à rendre compte à ses actionnaires.

Un dispositif de bonne gouvernance permet à l'entreprise,

- en renforçant la qualité de ses organes et processus décisionnels, d'améliorer ses performances et d'accroître ainsi sa valeur à long terme ;
- en améliorant la fiabilité et la transparence de son information financière, de conforter la confiance des bailleurs de fonds nationaux et internationaux et d'optimiser le coût du capital ;
- en respectant les droits des actionnaires, qu'ils soient majoritaires ou minoritaires, marocains ou étrangers, de susciter l'intérêt et l'attachement d'investisseurs fidèles ; et
- en respectant les dispositions législatives et réglementaires en vigueur (droit boursier, droit du travail, droit des sociétés, droit commercial, droit de la propriété industrielle, etc.) et/ou contractuelles, de consolider ses relations avec les parties prenantes : employés, clients, créanciers, pouvoirs publics et collectivités territoriales, associations professionnelles, etc.
- en souscrivant à de bonnes pratiques de gouvernance, de participer à l'effort national visant à renforcer la confiance des investisseurs dans l'économie marocaine.

Objet du code

Ce document est le Code de bonne gouvernance d'entreprise spécifique aux entreprises d'assurances et de réassurance.

Les particularités des opérations d'assurances et de réassurance ont amené le Royaume du Maroc, comme la plupart des États, à légiférer pour imposer un droit particulier relatif au contrat d'assurance, au mode de fonctionnement des entreprises d'assurances et de réassurance et à leur contrôle par les pouvoirs publics. Les lois n°17-99 portant code des assurances et n° 64-12 portant création de l'Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale (ACAPS) forment l'armature de cette législation qui est complétée par décrets et arrêtés. L'ACAPS est chargée de la supervision des entreprises d'assurances et de réassurance en contrôlant leur solvabilité et pérennité et en s'assurant qu'elles observent les règles qui leur sont applicables. A ce titre, elle élabore et publie des circulaires et des instructions au travers desquelles elle fixe ces modalités et pratiques que les entreprises sous sa supervision doivent mettre en œuvre.

Ce code guide ces entreprises pour qu'elles adoptent des normes de gouvernance plus élevées, propres à assurer une plus grande transparence, un plus profond respect des actionnaires et de leurs droits et une meilleure

protection du public, afin d'augmenter leur réputation auprès des parties prenantes centrales pour leurs activités et, plus généralement de renforcer la confiance de leur environnement économique, financier et social.

Plan du code et mode d'emploi

Ce code est divisé en dix sections, chacune consacrée à un élément essentiel d'un bon dispositif de gouvernance d'entreprise :

1. Leadership
2. Le conseil d'administration ou le conseil de surveillance
3. Les comités du conseil d'administration ou de surveillance
4. L'organe de direction
5. Rémunérations des membres du conseil d'administration ou de surveillance et de l'organe de direction
6. Culture et éthique
7. Risque, contrôle interne et audit
8. Diffusion d'informations et transparence
9. Le respect des actionnaires
10. Les relations avec les parties prenantes.

Chaque section du code se compose d'un **Objectif à atteindre**, de **Principes à suivre**, de **Dispositions et pratiques pertinentes de la réglementation actuelle** et de **Pratiques complémentaires à mettre en œuvre** :

- l'**Objectif à atteindre** décrit en quoi l'élément abordé dans la section est essentiel pour assurer une bonne gouvernance d'entreprise. Il sert d'introduction en mettant l'élément dans son contexte ;
- les **Principes à suivre** décrivent les règles générales que l'entreprise se doit de respecter dans chaque élément pour atteindre une bonne gouvernance ;
- les **Dispositions et pratiques pertinentes de la réglementation actuelle** contiennent un rappel des dispositions de la réglementation actuelle qui imposent déjà des pratiques de bonne gouvernance dans les entreprises d'assurances et de réassurance ;
- les **Pratiques complémentaires à mettre en œuvre** détaillent les bonnes pratiques additionnelles auxquelles il est préconisé que l'entreprise se conforme .

A la lumière des **Principes à suivre**, l'entreprise détermine si elle se conforme (« complié ») à chacune des **Pratiques à mettre en œuvre**, qu'elles émanent de la réglementation actuelle ou viennent en complément. Si elle ne s'y conforme pas, elle entreprend d'expliquer (« explain ») la ou les raisons de cette non-conformité. Ce système appelé « comply or explain » (appliquer la recommandation ou expliquer les raisons de la non-conformité) est celui que l'OCDE recommande pour aider l'entreprise à faire son bilan de gouvernance et prendre les mesures propres à l'améliorer. Il permet à l'entreprise d'assurances et de réassurance de mesurer son degré précis de conformité à la réglementation et au code.

Le principe de proportionnalité régit l'ensemble du code et de sa mise en œuvre. C'est dire que certains de ses principes ou pratiques peuvent ne pas s'appliquer au cas particulier d'une entreprise, en raison de la nature de ses activités, de sa taille, de son profil de risque, de son modèle opérationnel, de sa complexité, de son appartenance à un groupe, etc.

Interaction avec le droit marocain

Comme il est dit ci-dessus, ce code constitue un recueil de principes et de pratiques complémentaires à ceux prévus par la loi et aux règlements. La bonne gouvernance d'entreprise exige d'abord et avant tout le strict respect des dispositions légales et réglementaires, aussi bien dans l'esprit que dans la forme. Toutefois, ce code y ajoute des principes et des pratiques qui, soit sont plus détaillés, soit établissent des normes plus élevées que les dispositions légales qui réglementent le même domaine. En d'autres termes, le respect de ce code est observé sans préjudice des dispositions légales et réglementaires applicables aux entreprises d'assurance et de réassurance. Inversement, le respect du contenu du code ne supprime pas l'obligation pour l'entreprise de se conformer à la loi et la réglementation qui lui sont applicables.

Ce code spécifique s'applique à toutes les entreprises d'assurances et de réassurance, quelle que soit leur forme juridique. Pour simplifier sa formulation, le code fait, en priorité, référence à l'organe de gouvernance des sociétés anonymes ayant une structure moniste, c'est-à-dire un conseil d'administration : c'est, en effet, la structure de gouvernance la plus courante parmi les sociétés anonymes marocaines. Néanmoins, ce code s'applique également aux sociétés anonymes à structure duale, qui ont un conseil de surveillance et un directoire et aux sociétés d'assurances mutuelles. Pour ces entreprises, une interprétation du code est nécessaire, dont les modalités figurent en annexe A.

Personnes concernées

Au sein des entreprises, l'ensemble des membres des organes d'administration et de direction sont concernés par ce code.

Au-delà de ces personnes, la connaissance du contenu de ce code est aussi utile à leurs interlocuteurs, surtout ceux appartenant aux parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, personnel, investisseurs, analystes financiers, clients, fournisseurs, etc.), en leur permettant de comprendre l'étendue des obligations et devoirs des personnes avec qui ils traitent au sein de l'entreprise.

Date d'entrée en vigueur

Ce code entre en vigueur à partir du [].

Processus de révision du code

La gouvernance d'entreprise est par définition une démarche de progrès continu qui doit tenir compte des résultats de la mise en œuvre des textes existants, ainsi que de l'évolution de la législation nationale et des normes internationales. La CNGE sert d'observatoire permanent de ces sujets. Elle est chargée de proposer la révision du code à échéances périodiques – tous les trois ans ou plus souvent si nécessaire - à la lumière des changements nationaux et internationaux qui interviendront dans la vie des affaires et des pratiques observées par les entreprises.

SECTION 1 : LEADERSHIP

Objectif à atteindre

Dans l'entreprise, la loi et les statuts mettent en présence trois acteurs principaux : l'assemblée générale des actionnaires, le conseil d'administration ou de surveillance et l'organe de direction. L'assemblée générale des actionnaires, qui dispose de pouvoirs exclusifs qu'elle ne peut déléguer, possède la puissance souveraine : elle nomme le conseil d'administration ou de surveillance, approuve les comptes annuels et, et, le cas échéant, modifie les statuts. C'est à elle que sont redevables ceux qui conduisent les affaires de l'entreprise. En revanche, elle n'a ni le pouvoir de gestion à l'intérieur de l'entreprise, ni le pouvoir de représentation vis-à-vis de l'extérieur.

Ces pouvoirs appartiennent au conseil d'administration ou de surveillance et l'organe de direction, qui ont des rôles distincts mais partagent le « leadership » de l'entreprise : ensemble ils ont la responsabilité de la stratégie et de la gestion et la mission d'assurer le succès de l'entreprise sur le long terme par une création de valeur durable en coordonnant les politiques, les processus et les ressources en vue d'atteindre cet objectif ; ensemble ils doivent également promouvoir la culture de l'entreprise et son éthique afin de renforcer et d'améliorer son image. Ce n'est donc qu'à travers une véritable coopération, un partage de connaissances et d'expérience, qu'ils peuvent assumer leur responsabilité commune.

Le conseil d'administration ou de surveillance doit avoir sa propre vision de la façon dont les intérêts de l'entreprise peuvent être promus, et être disposé à fournir à l'organe de direction le soutien et l'accompagnement dont elle a besoin. Il s'abstient de s'immiscer dans la gestion quotidienne de l'entreprise. Il veille à ce qu'une coopération étroite avec l'organe de direction ne réduise pas l'objectivité avec laquelle il doit exercer ses responsabilités d'orientation stratégique et de supervision opérationnelle.

L'organe de direction, quant à elle, se doit de considérer le conseil d'administration ou de surveillance comme un allié éclairant, et non comme un organe purement statutaire dont elle souhaite limiter l'influence ou à qui l'information peut être dissimulée.

Pour assurer la réussite de l'entreprise sur le long terme, le conseil d'administration ou de surveillance et l'organe de direction consacrent le temps et les efforts nécessaires à la réalisation de cet objectif. Il est également essentiel qu'ils aient en commun l'obligation de donner la priorité aux intérêts de l'entreprise et l'obligation de prévenir et de gérer les conflits d'intérêts qui peuvent survenir à ce sujet.

Principes à suivre

- 1.A. Délimitation des pouvoirs* - Le conseil d'administration ou de surveillance et l'organe de direction sont ensemble chargés d'assurer le succès à long terme et le développement durable de l'entreprise mais leurs pouvoirs respectifs sont clairement délimités.
- 1.B. Interaction entre les organes d'administration et de direction* - Entre le conseil d'administration ou de surveillance et l'organe de direction, existe une interaction étroite et régulière, sans préjudice de leurs rôles respectifs, dont les modalités font l'objet de règlements et sont appuyées sur des systèmes de communication et de diffusion d'informations.
- 1.C. Primauté de l'intérêt social* - Les membres du conseil d'administration ou de surveillance et de l'organe de direction agissent dans l'intérêt social de l'entreprise et son succès dans la durée, et non dans leur propre intérêt ou dans l'intérêt particulier d'actionnaires individuels ou de tiers. Pour déterminer les intérêts à long terme de l'entreprise, les membres du conseil d'administration ou de surveillance tiennent compte des intérêts du personnel, des actionnaires (y compris les actionnaires minoritaires) et des autres parties prenantes et prennent en considération les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux de son activité.
- 1.D. Tableau de bord* - Le conseil d'administration ou de surveillance s'assure de la mise en place d'un tableau de bord qui comprend des indicateurs adaptés aux activités et à l'appétence aux risques de l'entreprise. Ces indicateurs couvrent notamment les risques sur la solvabilité et les risques sur la liquidité. Ce tableau de bord permet de déterminer, aussi souvent qu'il est nécessaire, que ses résultats de l'entreprise sont conformes à sa stratégie dans le domaine commercial, financier et organisationnel, à son appétence au risque et, le cas échéant, dans le domaine environnemental, social et sociétal, ainsi qu'à son appétence au risque.
- 1.E. Indépendance de jugement* - Le conseil d'administration ou le conseil de surveillance veille à conserver son indépendance de

jugement face à l'organe de direction et garde la faculté de révoquer l'organe de direction si l'intérêt de l'entreprise l'exige.

Dispositions et pratiques pertinentes de la réglementation actuelle

Cadre réglementaire et orientations :

1. Article 239-2 de la loi n°17-99 portant code des assurances telle qu'elle a été modifiée et complétée
2. Instruction n° P.IN.02/2021 de l'ACAPS relative au système de gouvernance
3. Orientations de l'ACAPS afférentes au système de gouvernance (SBR Pilier II Gouvernance)

1.1. **Délimitation des pouvoirs** - L'entreprise est dotée d'un manuel de gouvernance qui définit notamment les missions des organes d'administration et de gestion, le processus de prise de décision et délimite de manière claire les responsabilités du conseil d'administration ou de surveillance et de l'organe de direction ainsi que leurs modalités d'interaction. Ce manuel de gouvernance est approuvé par le conseil d'administration ou de surveillance qui veille à sa mise en place, son application et sa performance.

1.2. **Accès des membres du conseil aux installations, documents, à l'organe de direction et au personnel** - Tous les membres du conseil d'administration ou de surveillance, et des comités le cas échéant, ont accès en tant que de besoin pour l'exercice de leurs responsabilités :

- a. à l'organe de direction ;
- b. aux fonctions clés et au personnel de l'entreprise ; et
- c. à toute la documentation nécessaire.

Les procédures à cet égard sont définies dans le manuel de gouvernance et approuvées par le conseil d'administration ou de surveillance.

1.3. **Interaction** - L'interaction entre les organes d'administration et de gestion, de même que l'interaction entre ces derniers et les fonctions clés sont encadrés par un référentiel interne de gouvernance et s'appuient sur des systèmes qui permettent un accès rapide à une information à jour.

1.4. **Partage d'information** - En plus des rapports statutaires exigés par la loi, l'organe de direction fournit, à intervalles réguliers, au conseil d'administration ou de surveillance et à ses comités toute l'information nécessaire à l'accomplissement de leurs missions.

1.5. **Circonstances exceptionnelles** - Si un événement identifié comme important se produit, ou semble susceptible de se produire, l'organe de direction en avise immédiatement le conseil d'administration ou de surveillance.

1.6. **Rapports réguliers du directeur général au conseil** - Le directeur général fait, à intervalles réguliers, rapport au conseil d'administration ou de surveillance sur la performance opérationnelle de l'entreprise, sa situation financière, ses principaux risques financiers et extra-financiers, les enjeux qu'il anticipe pour l'entreprise et la teneur du dialogue engagé avec les actionnaires et autres parties prenantes. Le contenu et la périodicité de ces rapports sont établies selon les modalités fixées par l'organe de direction et approuvées par le conseil d'administration ou de surveillance.

Pratiques complémentaires à mettre en œuvre

1.7. **Évaluation annuelle des modalités d'interaction du conseil et de l'organe de direction** - Au moins une fois par an, le conseil d'administration ou de surveillance évalue l'efficacité des modalités d'interaction entre le conseil d'administration ou de surveillance et l'organe de direction, ainsi que l'adéquation du soutien et de l'information qu'il reçoit de l'organe de direction.

SECTION 2 :

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE

Objectif à atteindre

Le conseil d'administration ou de surveillance a des responsabilités multiples : contribuer à l'élaboration et à la discussion de la stratégie de l'entreprise et la valider, suivre sa mise en œuvre et la performance de l'entreprise, superviser ses opérations et contrôler sa gestion, participer à la promotion de sa culture et de son éthique, s'assurer de l'exactitude, précision et la pertinence des informations diffusées dans le public, nommer le directeur général et fixer sa rémunération, s'assurer que l'organe de direction assimile les risques y compris ceux relatifs au succès de l'entreprise dans la durée, et adapte rapidement son modèle économique à l'environnement dans lequel elle opère, qu'elle saisit les opportunités qui se présentent et qu'elle atteint ses objectifs, tout en veillant à la bonne réputation de l'entreprise, et enfin, s'assurer que l'entreprise est dotée d'une gouvernance adaptée, efficace et respectueuse de ses actionnaires et parties prenantes.

Pour accomplir ses missions dans le domaine de la stratégie et du contrôle, le conseil d'administration ou de surveillance doit être en mesure d'exercer un jugement éclairé. Pour cette raison, il est essentiel de s'assurer que la composition du conseil d'administration ou de surveillance et l'équilibre de sa représentation répondent aux besoins de l'entreprise. Ses membres doivent être choisis en fonction des compétences spécifiques que requièrent l'instance, le domaine d'activité et la complexité de l'entreprise. Il est également essentiel de reconnaître que la diversité des membres du conseil d'administration ou de surveillance lui permet de prendre des décisions bénéficiant de l'apport de différentes perspectives.

Inévitablement, les besoins des entreprises et des conseils d'administration évoluent dans le temps, tout comme l'environnement dans lequel ils opèrent. Ils nécessitent des regards non seulement variés mais neufs aussi. Il est donc important d'envisager l'avenir afin d'identifier suffisamment tôt et, le cas échéant, de mettre en œuvre à temps les changements à mettre en œuvre dans le conseil d'administration ou de surveillance pour en assurer la compétence, l'équilibre et la diversité nécessaires à l'accomplissement de sa mission et à son bon fonctionnement.

Pour exercer l'ensemble de ses responsabilités, le conseil d'administration ou de surveillance a également besoin d'être suffisamment indépendant.

L'indépendance n'est pas seulement l'absence de conflits d'intérêt. C'est une attitude, qui nécessite, entre autres, la faculté de soulever des questions difficiles qui vont par exemple à interroger le consensus établi et de remettre en question, si besoin est, les politiques existantes et les nouvelles propositions. Seule une telle indépendance permet à l'entreprise d'appréhender son environnement en rapide mutation et d'assurer son succès dans la durée.

Même le conseil d'administration ou de surveillance le plus soigneusement composé n'est pas en mesure de fonctionner efficacement sans disposer des instruments nécessaires de formation et d'information, de membres suffisamment disponibles, ainsi que de procédures de travail et d'une assistance administrative d'un niveau adéquat. Le président du conseil d'administration ou de surveillance a la responsabilité particulière de s'assurer que le conseil en dispose, et de planifier le programme de travail et les ordres du jour des réunions, afin que le conseil fasse le meilleur usage de son temps. Il veille également à ce que le conseil d'administration ou de surveillance examine régulièrement sa propre performance, afin de déterminer si son efficacité peut être accrue, et par quels moyens.

Principes à suivre

- 2.A. *Enoncé des responsabilités de l'organe d'administration ou de surveillance* - Les responsabilités du conseil d'administration ou de surveillance en matière stratégique, opérationnelle, financière et sociale sont énoncées clairement dans les statuts de l'entreprise et autres documents approuvés par l'assemblée générale des actionnaires ou, selon le cas, par le conseil d'administration ou de surveillance, lesquels sont disponibles sur le site internet de l'entreprise.
- 2.B. *Composition de l'organe d'administration ou de surveillance* - Le conseil d'administration ou de surveillance est composé de manière à pouvoir s'acquitter efficacement de ses tâches en matière de stratégie et de supervision, apporter une diversité d'opinions à ses discussions et exercer un jugement indépendant et objectif. Il élabore un profil-type de sa composition lui permettant de disposer en son sein de perspectives différentes en fonction du genre, des compétences et de l'expérience de ses membres, et de former un conseil

d'administration ou de surveillance adéquat eu égard aux caractéristiques de l'entreprise.

- 2.C. *Indépendance de l'organe d'administration* ou de surveillance - Plus de la moitié des membres du conseil d'administration ou de surveillance sont des membres non exécutifs. Collectivement, le conseil d'administration ou de surveillance veille à conserver son indépendance de jugement face à l'organe de direction. A cet effet, il évite de nommer la même personne aux fonctions de président du conseil d'administration ou de surveillance et de directeur général, et garde la faculté de révoquer le directeur général si l'intérêt de l'entreprise l'exige. Un membre indépendant du conseil est qualifié « d'administrateur référent ».
- 2.D. *Mise en place des politiques* - Le conseil d'administration ou de surveillance s'assure que sont en place les politiques et procédures nécessaires pour exercer efficacement ses responsabilités et qu'il dispose de l'information, du temps, des ressources et du soutien administratif dont il a besoin à cet égard.
- 2.E. *Disponibilité des membres de l'organe d'évaluation* - Les membres du conseil d'administration ou de surveillance s'acquittent de leurs fonctions raisonnablement et diligemment et consacrent chacun suffisamment de temps à leurs fonctions. Leurs droits et devoirs sont énoncés clairement dans une charte de membre du conseil adoptée, et mise à jour de temps à autre, par le conseil d'administration ou de surveillance. Un modèle de charte figure en annexe B.
- 2.F. *Évaluation du de l'organe d'évaluation* - La performance du conseil d'administration ou de surveillance et, le cas échéant, de ses comités est régulièrement évaluée.

Dispositions et pratiques pertinentes de la réglementation actuelle

Cadre réglementaire et orientations :

-
-
1. Loi n°17-99 portant code des assurances telle qu'elle a été modifiée et complétée
 2. Loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes telle qu'elle a été modifiée et complétée
 3. L'instruction n° P.IN.02/2021 de l'ACAPS relative au système de gouvernance
 4. Orientations de l'ACAPS afférentes au système de gouvernance (SBR_Pilier II- Gouvernance)

2.1. **Attributions du conseil** - Le conseil d'administration ou de surveillance a les attributions¹ suivantes:

- a. adopter et superviser la mise en place d'un dispositif de gouvernance adapté à la nature, le volume et la complexité des activités de l'entreprise, ainsi qu'à son profil de risque;
- b. nommer et révoquer le directeur général, fixer ses pouvoirs ainsi que sa rémunération;
- c. s'assurer de la mise en place et du suivi par l'organe de direction d'un système de contrôle interne performant et adéquat;
- d. veiller à ce que les commissaires aux comptes formulent, dans le cadre de leur mission de contrôle annuel des comptes, un avis sur l'organisation et le fonctionnement du système de contrôle interne;
- e. valider les politiques écrites concernant la gestion des risques et les autres politiques essentielles de l'entreprise (rémunération, manuel de gouvernance, conflit d'intérêts, conformité, sous-traitance etc.); et
- f. participer aux décisions organisationnelles et opérationnelles majeures, notamment en matière d'externalisation des activités ou fonctions opérationnelles importantes ou critiques.

2.2. **Nombre de membres du conseil** - Dans les limites édictées par la loi et les règlements, le nombre des membres du conseil d'administration ou de surveillance concorde avec la taille, la nature et la complexité des activités de l'entreprise ainsi qu'avec ses perspectives de développement.

2.3. **Diversité et profil-type du conseil** - Le conseil d'administration ou de surveillance est composé de membres disposant collectivement des aptitudes, compétences et de l'expertise nécessaires pour administrer et superviser efficacement l'entreprise, eu égard à la nature, la complexité et le volume des activités de l'entreprise. Dans la composition du conseil d'administration ou de surveillance, il est recommandé d'adopter une approche genre.

¹ Les principales attributions du conseil d'administration de l'entreprise d'assurances et de réassurance sont énoncées dans l'instruction de l'ACAPS N°P.IN.02/2021 relative au système de gouvernance du pilier 2 de SBR et les orientations afférentes à ladite instruction.

2.4. **Membres non exécutifs** - Plus de la moitié des membres du conseil d'administration ou de surveillance sont des membres non exécutifs.

2.5. **Membres indépendants du conseil** - Sans préjudice des dispositions de l'article 41 bis de la loi n° 17-95, il est recommandé au conseil d'administration ou au conseil de surveillance de prendre en compte les critères ci-après afin de qualifier un administrateur d'indépendant :

- a. ne pas être salarié ou membre du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, représentant, salarié ou membre de l'organe d'administration d'un actionnaire majoritaire ou d'une société faisant partie du même groupe auquel appartient l'entreprise et ne pas l'avoir été au cours des trois années précédentes ;
- b. ne pas être membre de l'organe de direction d'une société dans laquelle l'entreprise détient un mandat au sein de l'organe d'administration ou dans laquelle un membre de l'organe de direction de l'entreprise, en exercice ou l'ayant été depuis moins de trois ans, détient un mandat au sein de son organe d'administration ;
- c. ne pas avoir de lien familial de 1er degré avec un membre de l'organe de direction ou un membre du conseil d'administration ou du conseil de surveillance représentant un actionnaire majoritaire de l'entreprise ; et
- d. ne pas avoir été un commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des trois années précédentes.

La qualification d'administrateur indépendant est réexaminée chaque année par le conseil d'administration ou de surveillance.

2.6. **Durée des mandats** - La durée du mandat des membres du conseil d'administration ou de surveillance, fixée par les statuts, n'excède pas trois ans.

2.7. **Référentiel interne de gouvernance** - L'entreprise se dote d'un référentiel interne gouvernance détaillant notamment le processus formel de sélection, élection, nomination et révocation des membres du conseil d'administration ou de surveillance, le profil-type de sa composition, les procédures d'évaluation de la compétence et de l'honorabilité des membres du conseil d'administration ou de surveillance au regard des exigences légales et réglementaires, ses responsabilités ainsi que ses modalités de fonctionnement.

2.8. **Droits et devoirs des membres du conseil** - Les membres du conseil d'administration ou de surveillance respectent les critères d'intégrité et de probité les plus élevés. A ce titre, ils placent les intérêts de l'entreprise et des assurés au-dessus des leurs et exercent leurs fonctions de bonne foi, en faisant preuve d'indépendance de jugement, d'objectivité et de diligence dans leur prise de décision. Les administrateurs consacrent le temps et l'attention nécessaires à l'exercice de leurs missions. Le conseil prend en particulier les mesures appropriées permettant d'assurer une présence effective de ses membres à ses réunions.

2.9. **Président du conseil** - le président du conseil d'administration ou de surveillance :

- a. organise et dirige les travaux du conseil d'administration ou de surveillance ; et
- b. rend compte des travaux du conseil d'administration ou de surveillance à l'assemblée générale.

2.10. **Intégrité des membres du conseil d'administration ou de surveillance**

- L'entreprise est dotée des procédures appropriées pour éviter les conflits d'intérêts, notamment au sein du conseil d'administration ou de surveillance.

2.11. **Secrétariat du conseil** - Il est nommé, sur proposition du président, un secrétaire du conseil d'administration ou de surveillance chargé d'assurer le secrétariat du conseil (convocations, organisation des réunions, élaboration et consignation des projets de procès-verbaux, etc.).

2.12. **Procès-verbaux** - Les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration ou de surveillance sont élaborés clairement et détaillent de manière appropriée les décisions prises ainsi que les informations et les discussions afférentes.

2.13. **Formation des membres du conseil** - Le conseil d'administration ou de surveillance veille à ce que tous les membres du conseil d'administration ou de surveillance reçoivent une formation initiale d'introduction, devant permettre d'appréhender rapidement la nature de l'activité de l'entreprise, les aspects ayant trait à sa stratégie, son mode de gouvernance et son schéma organisationnel ainsi que l'environnement réglementaire dans lequel elle évolue, ainsi qu'une formation continue pour garder à jour et améliorer leurs compétences et leurs connaissances.

2.14. **Information régulière des membres du conseil** - L'organe de direction met à la disposition du conseil d'administration ou de surveillance toutes informations, explications et données pertinentes sur l'entreprise et nécessaires à la prise de décision.

Pratiques complémentaires à mettre en œuvre

2.15. **Attributions du conseil** - En plus des attributions visées au paragraphe 2.1, le conseil d'administration ou de surveillance a les attributions suivantes:

- a. examiner et d'approuver les emprunts, les émissions d'actions, les rachats d'actions et le montant des dividendes, sous réserve de toute approbation nécessaire des actionnaires;
- b. autoriser les actes de disposition d'actifs visés par la loi ou les statuts de l'entreprise;
- c. participer à la promotion de la culture et de l'éthique de l'entreprise; s'assurer que les conflits d'intérêts sont mis au jour et traités; autoriser les conventions réglementées avant leur conclusion ;

-
-
- d. s'assurer de l'existence de plans de relève pour l'organe de direction et toute autre personne clé;
 - e. s'assurer de la mise en place d'un tableau de bord qui comprend des indicateurs adaptés aux activités de l'entreprise et permet de déterminer, aussi souvent qu'il est nécessaire, que ses résultats sont conformes à sa stratégie dans le domaine commercial, financier et organisationnel, et, le cas échéant, dans le domaine environnemental, social et sociétal ; suivre régulièrement l'évolution du tableau de bord et prendre les mesures qui s'imposent ;
 - f. s'assurer que la gouvernance répond aux besoins et caractéristiques de l'entreprise et fait l'objet d'un rapport annuel;
 - g. veiller au traitement équitable des actionnaires et à l'entretien de relations constructives avec eux;

2.16. Diversité et profil-type du conseil - Le conseil d'administration ou de surveillance est composé de membres dont l'âge et les antécédents sont assez différenciés pour lui permettre de bénéficier de perspectives variées et pertinentes dans son processus de prise de décision. Il élabore un profil-type de sa composition lui permettant de disposer en son sein de perspectives différentes et de former un conseil d'administration ou de surveillance adéquat eu égard aux caractéristiques de l'entreprise. L'examen d'une candidature tient également compte du caractère et des valeurs personnelles du candidat, en particulier son aptitude à se forger sa propre opinion sur les questions soumises au conseil, à l'exprimer clairement et courageusement et à participer sereinement à des débats sur ces sujets.

2.17. Membres indépendants du conseil - Dans la mesure où le nombre de membres du conseil d'administration ou de surveillance le permet, la majorité des membres non exécutifs sont des membres indépendants. Dans le cas d'un groupe, ces derniers représentent une part importante des administrateurs non-exécutifs². En sus des critères d'indépendance énoncés à l'article 2.5, un membre du conseil d'administration ou de surveillance ou de l'un de ses comités ne peut être réputé indépendant que s'il satisfait aux conditions suivantes :

- a. ne pas avoir été ou avoir représenté, durant les trois dernières années, un partenaire commercial ou financier ou exerçant une mission de conseil auprès de la société ;
- b. ne pas avoir un lien de parenté jusqu'au deuxième degré avec un actionnaire ou un membre du conseil d'administration ou de surveillance de la société ou son conjoint ;
- c. ne pas avoir été commissaire aux comptes de la société au cours des six années précédant sa nomination ;
- d. ne pas être un actionnaire significatif ou faire partie d'un groupe d'actionnaires significatifs ; ne pas représenter un actionnaire

² *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs*, édition 2017, page 17

-
-
- significatif ou un groupe d'actionnaires significatifs ; est considéré comme actionnaire significatif toute personne physique ou morale qui détient directement ou indirectement 5 % ou plus des actions d'une société ;
- e. ne pas avoir reçu de paiements de l'entreprise en plus de la rémunération reçue pour l'exécution de ses activités au conseil d'administration ou de surveillance ;
 - f. ne pas être ou avoir été, au cours des trois années précédentes, dans une relation d'affaires importante avec l'entreprise ou ses sociétés apparentées, directement ou indirectement en tant qu'associé, actionnaire, membre de l'organe d'administration, de surveillance ou de direction d'une organisation qui entretient d'importantes relations d'affaires avec l'entreprise ; et
 - g. ne pas être membre du conseil d'administration ou de surveillance depuis plus de douze ans.

Le conseil d'administration ou de surveillance peut estimer qu'un candidat ou un administrateur, bien que remplissant les critères énoncés plus haut ne doit pas être réputé indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la société (la trop grande part de son investissement dans l'entreprise dans ses actifs personnels), eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif.

2.18. *Nomination des membres du conseil* - Avant toute nomination de membres du conseil d'administration ou de surveillance par l'assemblée générale des actionnaires, les renseignements suivants sont mis à la disposition de tous les actionnaires :

- a. le CV du candidat, une brève présentation des qualités du candidat en termes de compétence, d'éducation, de formation et d'expérience, éclairant l'assemblée sur la valeur ajoutée que le candidat peut apporter à l'efficacité du conseil ;
- b. la qualité du candidat en tant que membre exécutif ou non exécutif ; et
- c. les autres activités du candidat, y compris sa qualité de membre d'organes d'administration ou de direction d'autres entreprises.

Ces données sont également mises à la disposition de l'entreprise avant la désignation des représentants des personnes morales administrateurs.

2.19. *Mandats croisés* - Pour éviter les mandats croisés d'administrateur, le conseil d'administration ou de surveillance veille à ce que ne soit pas nommé membre du conseil d'administration ou de surveillance de l'entreprise un membre de l'organe d'administration de surveillance ou de direction d'une société dans laquelle l'entreprise dispose d'un mandat social, ou dans laquelle un membre du conseil d'administration ou de surveillance ou de l'organe de direction de l'entreprise détient ou a détenu dans les trois dernières années un mandat de membre de l'organe d'administration ou de direction.

2.20. **Nomination des membres non exécutifs du conseil** - Pour la nomination de membres non exécutifs, sont également disponibles les renseignements suivants :

- a. les relations entre le candidat et l'entreprise ou des personnes liées à l'entreprise ; et
- b. le cas échéant, la précision que le candidat sera considéré comme membre indépendant et, dans ce cas, le raisonnement qui a mené à cette conclusion.

2.21. **Renouvellement des membres du conseil** - Pour assurer un renouvellement régulier du conseil d'administration ou de surveillance et la diversité de sa composition :

- a. afin d'assurer une certaine continuité dans la gouvernance de l'entreprise, l'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement simultané de plus des deux tiers des membres du conseil d'administration ou de surveillance ;
- b. la durée du mandat des membres du conseil d'administration ou de surveillance, fixée par les statuts, n'excède pas trois ans ;
- c. pour les administrateurs non-exécutifs et indépendants, il n'est pas proposé de reconduire dans ses fonctions un membre du conseil qui les a déjà exercées pendant douze années consécutives sans une justification dûment explicitée à l'assemblée générale des actionnaires.

2.22. **Reconduction d'un membre du conseil** - Lorsque la reconduction d'un membre du conseil d'administration ou de surveillance est proposée, les documents de l'assemblée générale des actionnaires donnent des détails sur sa participation aux réunions du conseil d'administration ou de surveillance et des comités au cours de son mandat précédent, ainsi que les conclusions de la plus récente évaluation de sa performance.

2.23. **Mixité au sein du conseil** - Dans la perspective d'une parité au sein du conseil d'administration ou de surveillance, le conseil fixe un objectif de mixité au sein du conseil d'administration ou de surveillance, qu'il est prévu d'atteindre par paliers au cours des exercices suivants. L'objectif à atteindre au terme du processus – qui peut s'étaler sur plusieurs exercices - est que chaque genre soit représenté par au moins 40% des membres du conseil à partir de la troisième année de la mise en œuvre de ce code. Toute proposition de nomination ou de reconduction d'un membre du conseil est accompagnée d'une analyse de son effet potentiel par rapport à cet objectif. L'objectif est publié dans le rapport de gestion, ainsi qu'une explication des raisons pour lesquelles l'objectif a été fixé à ce niveau et un plan précisant comment il est prévu de l'atteindre. Les progrès réalisés dans ce domaine et, le cas échéant les raisons pour lesquelles l'objectif n'est pas atteint, sont également décrits dans ce rapport.

2.24. **Charte de membre du conseil** - Les droits et devoirs des membres du conseil d'administration ou de surveillance sont énoncés clairement dans une charte de membre du conseil adoptée, et mise à jour de temps à autre,

par le conseil d'administration ou de surveillance. Un modèle de charte figure en annexe B.

2.25. **Président du conseil** - En plus des fonctions spécifiques énoncées dans le code, le président du conseil d'administration ou de surveillance :

- a. maintient le contact avec l'organe de direction et s'assure de leur coopération ; et
- b. assure le bon déroulement et le fonctionnement efficace de l'assemblée générale des actionnaires.

2.26. **Séparation des fonctions de président du conseil et de directeur général, administrateur référent** - En dépit de la latitude laissée par la loi, l'entreprise se conforme à la bonne pratique de gouvernance selon laquelle la même personne n'est pas à la fois président du conseil d'administration ou de surveillance et directeur général.

En tout état de cause, les statuts de l'entreprise prévoient que, si le président exerce les fonctions de directeur général, un membre indépendant du conseil, qualifié « d'administrateur référent », ³ est chargé de veiller en permanence à la bonne gouvernance de l'entreprise, et, en tant que de besoin, de :

- a. mener l'évaluation annuelle du conseil d'administration ou de surveillance ;
- b. participer à la préparation du rapport annuel sur la gouvernance de l'entreprise ;
- c. participer à l'examen et la résolution des conflits d'intérêts des membres du conseil d'administration ou de surveillance ;
- d. demander au président, seul ou avec d'autres membres du conseil, d'inscrire des sujets à l'ordre du jour du conseil d'administration ou de surveillance ;
- e. en cas d'urgence et s'il y a défaillance du président, demander au commissaire aux comptes de convoquer une réunion du conseil d'administration ou de surveillance ; et
- f. lorsque le conseil d'administration ou de surveillance ne s'est pas réuni depuis plus de trois mois, demander au président de convoquer une réunion du conseil et si, dans les quinze jours de cette demande, le président ne la convoque pas alors, en fixer l'ordre du jour et la convoquer si au moins le tiers des membres du conseil y sont favorables.

2.27. **Intégrité du conseil d'administration ou de surveillance** - Les procédures mises en œuvre pour éviter et gérer les conflits d'intérêts au sein du conseil d'administration ou de surveillance sont rendues publiques.⁴

³ *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs*, édition 2017, page 17

⁴ *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs*, édition 2017, page 17

2.28. Disponibilité des membres du conseil - En sus des mesures appropriées pour assurer la présence effective des membres du conseil d'administration ou de surveillance à ses réunions, le niveau d'engagement et le temps que chaque membre du conseil d'administration ou de surveillance est tenu de consacrer à l'exercice de son mandat (quels que soient le nombre et l'étendue de ses autres responsabilités) sont précisés dans sa lettre de nomination. L'engagement implique une participation active aux réunions du conseil d'administration ou de surveillance et, en tant que de besoin entre ces réunions, des contacts avec l'organe de direction et les responsables des fonctions de contrôle, ou, à la demande expresse du conseil, des contacts avec les actionnaires et des parties prenantes. Outre le temps nécessaire pour se déplacer et assister aux réunions elles-mêmes, le temps nécessaire pour la préparation des réunions du conseil d'administration ou de surveillance et de ses comités est compté. Dans le rapport annuel, est publié un décompte de la participation de chaque membre aux réunions du conseil d'administration ou de surveillance et de ses comités.

2.29. Cumul des mandats - Aucun membre du conseil d'administration ou de surveillance n'exerce plus de six autres mandats sociaux dans d'autres entreprises, y compris les entreprises dont le siège social est situé en dehors du Maroc, ce chiffre étant réduit à cinq à partir de la troisième année de la mise en œuvre de ce code et à quatre à partir de la sixième année. Aucun membre exécutif du conseil d'administration ou de surveillance n'exerce plus de deux autres mandats sociaux dans d'autres entreprises, y compris les entreprises dont le siège social est situé en dehors du Maroc.

Le nombre des mandats exercés dans d'autres entreprises, y compris celles ayant leur siège social hors du Maroc, par un membre du conseil d'administration ou de surveillance qui cumule l'un de ces mandats avec la fonction de président d'un comité d'audit de l'entreprise ne peut excéder cinq autres mandats sociaux, ce chiffre étant réduit à quatre à partir de la huitième année de la mise en œuvre de ce code. Dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe comprenant une entreprise contrôlante et une ou plusieurs entreprises contrôlées, ces conditions ne s'appliquent pas aux entreprises du groupe, sous réserve que la personne nommée puisse consacrer l'engagement et le temps nécessaire à l'exercice de chacun de ses mandats, la limite raisonnable étant de sept mandats sociaux.

2.30. Information sur les mandats des membres du conseil - Tout membre du conseil d'administration ou de surveillance informe régulièrement le conseil d'administration ou de surveillance, par l'intermédiaire de son secrétaire, de ses activités en tant que membre du conseil d'administration ou de surveillance ou de l'organe de direction d'autres entreprises.

2.31. Fréquence et format des réunions du conseil - La fréquence des réunions du conseil d'administration ou de surveillance est déterminée en fonction des besoins de l'entreprise, mais le conseil d'administration ou de surveillance tient au moins quatre réunions par an, dont les dates

prévisionnelles sont communiquées lors de la dernière réunion de l'exercice précédent. Le président du conseil d'administration ou de surveillance s'assure que le conseil a un plan de travail annuel qui détaille les décisions à prendre et les sujets à aborder de manière spécifique et/ou périodique. Il s'assure également que le calendrier et l'ordre du jour des prochaines réunions permettent au conseil de s'acquitter de l'ensemble de ses responsabilités de manière efficace et à temps.

2.32. *Participation aux réunions du conseil* - Les personnes qui ne sont pas membres du conseil d'administration ou de surveillance ne participent aux réunions du conseil d'administration ou de surveillance qu'à l'invitation du conseil. Lorsque les membres non exécutifs discutent, dans l'un des comités du conseil d'administration ou de surveillance, de la performance et de la rémunération des membres exécutifs du conseil ou des membres de l'organe de direction, ni les uns ni les autres n'y assistent.

2.33. *Secrétariat du conseil* - En plus de ces attributions visées au paragraphe 2.11., le secrétaire du conseil d'administration ou de surveillance :

- a. reçoit et transmet au conseil les déclarations que font les membres du conseil à propos de leurs activités en tant que membres du conseil d'administration ou de surveillance ou de l'organe de direction d'autres entreprises ;
- b. veille à ce que le conseil d'administration ou de surveillance adopte un règlement intérieur après consultation du directeur général sur les questions qui impliquent l'organe de direction et à ce que ce règlement soit respecté ;
- c. conseille le conseil d'administration ou de surveillance sur les questions de gouvernance ;
- d. apporte son soutien à tous les membres du conseil d'administration ou de surveillance dans l'exercice de leurs fonctions, et
- e. aide le conseil d'administration ou de surveillance et les comités à fonctionner efficacement.

2.34. *Qualité et ponctualité de l'information* - Avant toute réunion du conseil d'administration ou de surveillance ou d'un comité du conseil d'administration ou de surveillance, l'ensemble des documents requis est mis à la disposition de leurs membres en temps utile et au moins huit jours ouvrables avant cette réunion. Le délai est précisé dans le manuel de gouvernance. Tout membre du conseil d'administration ou de surveillance qui considère qu'il n'a pas été mis en situation de délibérer en toute connaissance de cause a le devoir d'en informer le conseil et le pouvoir d'exiger l'information indispensable à l'exercice de sa mission.

2.35. *Procès-verbaux des réunions du conseil* - Les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration ou de surveillance sont mis à la disposition des membres du conseil d'administration ou de surveillance au plus dix jours ouvrables après la réunion puis finalisés au plus tard vingt jours ouvrables après la réunion. En sus des éléments imposés par

exigences réglementaires, Ils précisent les résultats des votes nominativement qui ont pu avoir lieu et consignent les opinions divergentes exprimées par les membres.

2.36. **Conseillers externes** - Le conseil d'administration ou de surveillance a la faculté d'obtenir, aux frais de l'entreprise, des informations et avis émanant de parties extérieures à l'entreprise, s'il le juge nécessaire pour exercer efficacement ses responsabilités. La procédure à suivre est précisée dans le manuel de gouvernance de l'entreprise.

2.37. **Formation des membres du conseil** - Le président du conseil d'administration ou de surveillance veille à ce que tous les membres du conseil d'administration ou de surveillance bénéficient d'une formation continue d'au moins deux jours par an pour garder à jour et améliorer leurs compétences et leurs connaissances. Le conseil d'administration ou de surveillance consacre suffisamment de temps, de budget et de ressources à cette fin et, en tant que de besoin, s'appuie sur des experts externes.

2.38. **Information régulière des membres du conseil** - Le président veille à ce que le conseil d'administration ou de surveillance bénéficie régulièrement de mises à jour et de séances d'information de la part d'experts extérieurs à l'entreprise sur des questions pertinentes pour l'entreprise et sur leurs fonctions en tant que membres du conseil d'administration ou de surveillance.⁵

2.39. **Assurance responsabilité civile des membres du conseil** - L'entreprise dispose d'une assurance pour protéger les membres du conseil contre le risque de responsabilité civile qu'ils encourent dans l'exercice de leurs fonctions.

2.40. **Évaluation annuelle du conseil** - Au moins une fois par an, le conseil d'administration ou de surveillance évalue la composition et la performance collective du conseil d'administration ou de surveillance et de ses comités, ainsi que la performance individuelle de chacun de leurs membres.⁶ L'évaluation est menée, soit par l'administrateur référent, soit par un comité du conseil dont les membres sont indépendants. Au moins tous les trois ans, cette revue est conduite par des évaluateurs externes.

2.41. **Contenu de l'évaluation du conseil** - L'évaluation permet de déterminer, entre autres :

- a. si le profil-type du conseil d'administration ou de surveillance doit être mis à jour, notamment quant à sa taille et sa composition d'ensemble, ainsi que celles de ses comités ;

⁵ *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs*, édition 2017, page 22

⁶ *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs*, édition 2017, page 17

-
-
- b. s'il est opportun de recommander le renouvellement de membres du conseil d'administration ou de surveillance dont le mandat vient à échéance ;
 - c. si l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration ou de surveillance comprend tous les sujets essentiels relatifs à la bonne marche de l'entreprise, et notamment la responsabilité environnementale, sociale et sociétale de l'entreprise, et si le conseil y consacre suffisamment de temps dans ses délibérations ;
 - d. si d'autres modifications sont susceptibles d'être apportées pour améliorer la préparation et le déroulement, la conduite des réunions du conseil d'administration ou de surveillance et de ses comités, ainsi que la qualité et la pertinence de leurs débats; et
 - e. si les modalités d'interaction avec l'organe de direction ont besoin d'être modifiées.

2.42. *Débats sur l'évaluation du conseil* - Les débats autour des résultats de l'évaluation sont inscrits à l'ordre du jour de la réunion ultérieure du conseil d'administration ou de surveillance. Des informations sur l'évaluation du conseil d'administration ou de surveillance et des comités sont incluses dans le rapport annuel sur la gouvernance de l'entreprise, qui

- a. indique comment l'évaluation a été effectuée, et notamment si des évaluateurs externes ont été employés ou consultés au cours du processus, et
- b. résume les mesures qui ont été ou seront prises à la suite de l'évaluation.

SECTION 3 : LES COMITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE

Objectif à atteindre

Certaines des responsabilités du conseil d'administration ou de surveillance relevant de domaines particuliers peuvent nécessiter un examen approfondi de la matière ; un temps considérable et des compétences particulières. Pour accroître son efficacité et approfondir ces domaines précis, le conseil d'administration ou de surveillance peut juger judicieux de créer des comités spécialisés en son sein. Dans ces cas, cependant, bien qu'une responsabilité d'examen et de préparation soit déléguée à un comité, le pouvoir décisionnel final reste entre les mains du conseil d'administration ou de surveillance en formation plénière, le rôle du comité étant seulement d'éclairer le conseil par ses recommandations ou de mener des actions pour son compte.

Le nombre et la nature des comités dépendent de différents facteurs, comme la taille de son conseil d'administration ou de surveillance, celle de l'entreprise, la nature de ses activités. En fonction de ces facteurs, il peut être utile de créer un ou plusieurs comités spécialisés dans l'audit comptable et financier, la gestion des risques, le contrôle interne, les nominations, les rémunérations, la gestion du capital humain, les engagements et investissements, ou la gouvernance.

Principes à suivre

- 3.A. *Utilité, composition et ressources des comités* - Le conseil d'administration ou de surveillance évalue annuellement le besoin de disposer de comités spécialisés chargés de l'aider à exercer ses fonctions dans des domaines particuliers. Il s'assure que la composition de ces comités et leur accès à l'information et aux ressources nécessaires leur permettent d'exercer pleinement leurs rôles. Il veille à ce que chaque comité dispose d'une charte ou de tout autre document régulièrement mis à jour, qui définisse son mandat, le champ de ses activités et ses règles de fonctionnement.
- 3.B. *Disponibilité des membres des comités* - Les membres des comités du conseil d'administration ou de surveillance s'acquittent de leurs fonctions raisonnablement et diligemment et consacrent chacun suffisamment de temps à leurs fonctions.

3.C. *Publicité des comités* - Dans un souci de transparence, le conseil d'administration ou de surveillance rend publics le mandat et la composition de ses comités.

Dispositions et pratiques pertinentes de la réglementation actuelle

Cadre réglementaire et orientations :

1. Instruction de l'ACAPS N°P.IN.02/2021 relative au système de gouvernance du pilier 2 de SBR et les orientations afférentes à ladite instruction

3.1. **Comités du conseil** - Le conseil d'administration ou de surveillance met en place les comités spécifiques requis par l'ACAPS, dans les conditions fixées par cette dernière, auxquels il délègue certaines tâches. Il est mis en place au moins un comité d'audit, des risques et des rémunérations. Lorsque la taille, la nature et la complexité de l'activité de l'entreprise le justifie, les comités d'audit et des risques peuvent être combinés.

3.2. **Compétences et mixité des membres des comités** - Le conseil d'administration ou de surveillance veille à ce que les membres de chaque comité disposent des connaissances et expériences nécessaires ainsi que de l'indépendance et de l'objectivité requises pour s'acquitter efficacement des fonctions du comité.

3.3. **Mandats des comités** - Les mandats desdits comités doivent être clairement arrêtés par le conseil d'administration ou de surveillance.

3.4. **Fréquence des réunions des comités** - Chaque comité se réunit aussi souvent que nécessaire pour s'acquitter efficacement de ses fonctions et fait régulièrement rapport sur ses activités au conseil d'administration ou de surveillance.

3.5. **Comité des rémunérations** - Les principales fonctions du comité des rémunérations sont les suivantes :

- a. porter une appréciation sur la politique de rémunération et sur son adéquation avec les objectifs opérationnels et stratégiques de l'entreprise;
- b. s'assurer de la conformité de la politique de rémunération avec les lois et règlements en vigueur;
- c. suivre la mise en œuvre de la politique de rémunération.

Le comité des rémunérations peut également traiter, entres autres, des questions relatives à la nomination auquel cas, le comité peut porter une autre dénomination, telle que « comité de nomination et de rémunération ».

3.6. *Comité des risques, rôle* - Les principales fonctions du comité des risques sont les suivantes :

- a. assister le conseil d'administration ou de surveillance dans la détermination de la politique, la stratégie et le dispositif de gestion des risques y compris l'appétence aux risques ;
- b. examiner annuellement la politique de gestion des risques ;
- c. porter une appréciation sur le dispositif de gestion des risques et sur la performance du système de gestion des risques ;
- d. contrôler la mise en œuvre de la politique et du dispositif de gestion des risques et veiller à l'efficacité de ce dispositif;
- e. établir les mesures à prendre en cas de non-respect des principes directeurs en matière de pilotage des risques selon le dispositif de gestion des risques ;
- f. examiner régulièrement les résultats des simulations de crises réalisées et de veiller à ce qu'ils soient pris en compte dans la définition de l'appétence au risque ;
- g. assurer le suivi des travaux de la fonction de gestion des risques notamment ceux liés à la cartographie, la gestion des incidents et aux indicateurs de risques ;
- h. s'assurer de l'adéquation et l'efficacité de l'organisation des moyens et des compétences mis en place pour la gestion des risques auxquels l'entreprise est exposée ;
- i. analyser et s'assurer de la mise en œuvre du dispositif d'évaluation interne des risques et de la solvabilité (ORSA), examiner les études liées à l'ORSA et apprécier les conclusions de son rapport avant sa validation par le conseil d'administration ou de surveillance ou le conseil de surveillance;
- j. examiner les rapports de la fonction actuarielle et suivre la mise en œuvre de ses recommandations ;
- k. examiner le plan de continuité de l'activité de l'entreprise et prendre connaissance des résultats des tests de l'évaluation de son efficacité et du rapport annuel sur le plan de continuité de l'activité ;
- l. examiner l'argumentaire développé à l'occasion de toute nomination ou révocation du responsable de la fonction de gestion des risques.

3.7. *Comité d'audit, rôle* - Les principales fonctions du comité d'audit sont les suivantes :

- a. assurer le suivi des travaux de la fonction d'audit interne ;
- b. porter une appréciation sur la performance du système de contrôle interne ;
- c. s'assurer de la qualité des travaux et de l'indépendance des auditeurs internes et des commissaires aux comptes ;

-
-
- d. veiller à la fiabilité et à l'exactitude des informations financières destinées au conseil d'administration ou de surveillance, à l'ACAPS et aux tiers ;
 - e. superviser l'élaboration et approuver les plans d'audit interne et externe afin de s'assurer que tous les risques importants sont pris en compte;
 - f. examiner les comptes annuels de l'entreprise et les rapports des commissaires aux comptes ;
 - g. examiner tous les rapports d'audit interne et externe et s'assurer que les problèmes identifiés sont gérés et rectifiés de manière appropriée et en temps opportun ;
 - h. prendre connaissance des rapports et des recommandations de la fonction d'audit interne, de la fonction de vérification de la conformité et du contrôle permanent ainsi que des mesures correctrices prises ; et
 - i. assister le conseil d'administration ou de surveillance dans la détermination de la politique, la stratégie et le dispositif de gestion des risques y compris l'appétence aux risques ;
 - j. examiner l'argumentaire développé à l'occasion de toute nomination ou révocation du responsable de la fonction d'audit interne.

3.8. *Comité d'audit, reporting au conseil d'administration ou de surveillance*

Le comité d'audit présente régulièrement au conseil d'administration ou de surveillance, d'une manière exhaustive et claire, les conclusions et recommandations qui découlent de ses travaux. À cet effet, le rapport du comité d'audit contient au moins:

- a. la description des travaux conduits ainsi que de leurs objectifs ;
- b. ses conclusions et leurs impacts sur la situation de l'entreprise ;
- c. les recommandations jugées nécessaires pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise ainsi que les mesures prises ou à prendre pour leur mise en œuvre; et
- d. les résultats du suivi des décisions prises par le conseil d'administration ou de surveillance.

3.9. *Comité d'audit, coopération avec l'audit interne et le contrôle des risques* - En tant que de besoin, et aussi souvent que nécessaire, y compris en dehors de la présence de l'organe de direction, le comité d'audit et la fonction d'audit interne se réunissent pour discuter des missions d'audit à mener ainsi que de leurs résultats.

3.10. *Information de l'ACAPS par les commissaires aux comptes* - Les commissaires aux comptes informent l'ACAPS sans délai, dès qu'ils ont connaissance des faits qui peuvent affecter la situation de l'entreprise d'assurances ou de réassurances ou susceptible d'aboutir à la formulation de réserves ou de refus de certification.

Pratiques complémentaires à mettre en œuvre

3.11. *Comités du conseil* - En sus des comités mentionnés ci-dessus, le conseil d'administration ou de surveillance peut constituer, en son sein, tout autre comité qu'il jugerait utile pour l'éclairer dans ses travaux tel un comité

de la gouvernance, un comité des investissements, et en particulier un comité qui traite des sujets de responsabilité environnementale, sociale et sociétale . Les comités ne comprennent que des membres du conseil d'administration ou de surveillance mais ont le droit de recourir, aux frais de l'entreprise, à des experts extérieurs pour les conseiller.

3.12. **Nombre des membres des comités** - Chaque comité a au moins trois membres qui sont tous membres non exécutifs⁷. Le président et au moins un tiers des membres de chaque comité sont des membres indépendants.

3.13. **Mixité et mandats croisés des membres des comités** - Le conseil veille à ce que

- a. chaque genre soit représenté par au moins un membre dans chacun de ses comités ;
- b. ne soit pas nommé membre d'un comité de l'entreprise le mandataire social exécutif d'une autre société si un mandataire social exécutif de l'entreprise a été nommé membre d'un comité analogue dans cette autre société.

3.14. **Mandats des comités** – Les mandats des comités sont disponibles sur le site internet de l'entreprise.

3.15. **Participation aux réunions des comités** - Les personnes qui ne sont pas membres d'un comité ne participent aux réunions du comité qu'à l'invitation du comité.

3.16. **Comité de nomination** - Les principales fonctions du comité des nominations sont les suivantes :

- a. superviser le processus de nomination des membres du conseil d'administration ou de surveillance afin de s'assurer qu'il est juste et transparent ;
- b. pour chaque poste vacant au conseil d'administration ou de surveillance, participer à la description du rôle et à la recherche de candidats potentiels, puis recommande des candidats au conseil d'administration ou de surveillance ;
- c. établir des critères d'indépendance pour les membres du conseil d'administration ou de surveillance et les soumet à l'approbation du conseil d'administration ou de surveillance ; lors de la recherche des membres indépendants pour le conseil d'administration ou de surveillance, tester et confirmer l'indépendance des candidats ; vérifier que les membres indépendants du conseil continuent à remplir les critères d'indépendance pendant la durée de leur mandat ;
- d. négocier, avec les candidats potentiels au conseil d'administration ou de surveillance les modalités de leur contribution à l'entreprise, et notamment leur disponibilité en matière de temps ;

⁷ *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs*, édition 2017, page 19

-
-
- e. élaborer des plans de relève pour le renouvellement ou le remplacement des membres du conseil d'administration ou de surveillance et de ses comités, en consultation avec le président du conseil d'administration ou de surveillance ou du comité concerné ;
 - f. surveiller les progrès accomplis pour atteindre les objectifs de pourcentage de mixité au sein du conseil d'administration ou de surveillance et de l'organe de direction ;
 - g. en consultation avec le président du conseil d'administration ou de surveillance, collaborer au processus de sélection du directeur général et élaborer un plan de relève pour ce poste ; s'assurer que le directeur général a mis en place des plans de relève pour les personnes clés de l'organe de direction ;
 - h. en consultation avec le président du conseil d'administration ou de surveillance, collaborer à la mise en place et à la mise à jour des processus de formation initiale, d'intégration au conseil et de formation continue pour les membres du conseil d'administration ou de surveillance ;
 - i. en consultation avec le président du conseil d'administration ou de surveillance, collaborer à la mise en place et à la mise à jour des processus d'évaluation de la performance du conseil d'administration ou de surveillance et de ses membres ;
 - j. veiller à l'efficacité du fonctionnement du conseil d'administration ou de surveillance et de ses comités spécialisés et en rendre compte périodiquement à ce même conseil ;
 - k. rédiger les mandats des différents comités spécialisés relevant du conseil d'administration ou de surveillance ;
 - l. proposer un règlement intérieur du conseil d'administration ou de surveillance et d'une charte des membres du conseil d'administration ou de surveillance au conseil d'administration ou de surveillance ;
 - m. assurer le suivi de la mise en conformité progressive de la gouvernance de l'entreprise avec les principes à suivre et les pratiques à mettre en œuvre de ce code ;
 - n. participer à la préparation du rapport annuel sur la gouvernance de l'entreprise, qui rend compte de l'activité du conseil et de ses comités et le proposer pour validation au conseil d'administration ou de surveillance.

Les fonctions (j)-(n) peuvent être exercées par un comité de gouvernance distinct du comité de nomination.

3.17. *Comité d'audit, revue annuelle des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne* - Au moins une fois par an, et en sus des rapports réguliers faits au conseil d'administration ou de surveillance, le comité d'audit présente à l'organe de direction ses conclusions et recommandations sur l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne dans leur ensemble.

3.17. *Comité d'audit, coopération avec l'audit interne* : Le comité d'audit a notamment pour missions de :

-
-
- a. assurer le suivi des travaux de la fonction d'audit interne ;
 - b. porter une appréciation sur la performance du système de contrôle interne ;
 - c. s'assurer de la qualité des travaux et de l'indépendance des auditeurs internes et des commissaires aux comptes ;
 - d. superviser l'élaboration et approuver les plans d'audit interne et externe afin de s'assurer que tous les risques importants sont pris en compte ;
 - e. examiner tous les rapports d'audit interne et externe et s'assurer que les problèmes identifiés sont gérés et rectifiés de manière appropriée et en temps opportun ;
 - f. prendre connaissance des rapports et des recommandations de la fonction d'audit interne, de la fonction de vérification de la conformité et du contrôle permanent ainsi que des mesures correctrices prises. »

3.18. **Comité d'audit, surveillance des procédures de lancements d'alerte** - À moins que cette surveillance ne soit entreprise par le conseil d'administration ou de surveillance ou par un comité distinct, le comité d'audit surveille également l'application des procédures de lancement d'alertes.

3.19. **Rôle du comité d'audit relatif aux commissaires aux comptes** - Le comité d'audit ne manque pas de faire des recommandations au conseil d'administration ou de surveillance sur :

- g. le choix des commissaires aux comptes, en tenant compte, le cas échéant, de l'obligation de rotation au bout de deux mandats successifs pour le même signataire et 4 mandats successifs pour les cabinets,
- h. les modalités de leur nomination et la durée de leur mandat,
- i. le montant des honoraires des commissaires aux comptes et la part relative que ces honoraires représentent dans le chiffre d'affaires des commissaires aux comptes, pour s'assurer que ce montant ou cette part relative ne sont pas de nature à altérer leur indépendance et la qualité de leurs travaux,
- j. le strict respect du non-cumul des missions de commissariat aux comptes et autres missions légales convenues avec des missions de conseil.

3.20. **Revue annuelle du programme de travail des commissaires aux comptes** - Chaque année, le comité d'audit débat du programme annuel de travail des commissaires aux comptes, qui détaille la portée et l'importance des activités à vérifier, et en fonction de sa propre perception des sujets à couvrir, fait aux commissaires aux comptes des recommandations en ce sens. En tant que de besoin, et aussi souvent que nécessaire, y compris en dehors de la présence de l'organe de direction, le comité d'audit et les commissaires aux comptes se réunissent pour discuter des résultats des vérifications effectuées.

3.21. **Démission du commissaire aux comptes, explications** - En cas de démission d'un commissaire aux comptes, le comité d'audit rédige un document écrit d'explication, auquel est jointe la lettre de démission du

commissaire aux comptes, et le soumet au conseil d'administration ou de surveillance qui le transmet à l'assemblée générale et à l'ACAPS.

3.22. **Réponses à l'ACAPS** – Si l'ACAPS demande des explications, des travaux complémentaires et/ou des analyses et vérifications particulières, le comité d'audit prépare les réponses aux questions de l'ACAPS et les soumet au conseil d'administration ou de surveillance avant de les transmettre à l'ACAPS.

SECTION 4 : L'ORGANE DE DIRECTION

Objectif à atteindre

L'élaboration et l'exécution de la stratégie et la gestion courante de l'entreprise sont assurées par l'organe de direction, équipe de personnes-clés à la tête de laquelle se trouve le directeur général. Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'entreprise qu'il représente légalement vis-à-vis des tiers.

La nomination du directeur général est du ressort du conseil d'administration ou de surveillance qui peut également nommer des directeurs généraux délégués pour l'assister.

Il est essentiel que l'organe de direction dispose des compétences, de l'expérience et de l'intégrité indispensables pour exercer ses responsabilités. Il est tout aussi essentiel que l'organisation et les procédures de l'organe de direction, en particulier la manière dont sont réparties les responsabilités entre les membres de l'équipe et la manière dont sont prises les décisions, soient claires et transparentes.

Principes à suivre

- 4.A. *Gestion de l'établissement par l'organe de direction* - En conformité avec les orientations du conseil d'administration ou de surveillance, l'organe de direction assure la gestion des activités de l'entreprise conformément à la stratégie et aux politiques approuvées par le conseil.
- 4.B. *Compétence de l'organe de direction* - Le conseil d'administration ou de surveillance s'assure que les membres de l'organe de direction disposent collectivement et individuellement des qualités et qualifications nécessaires à la bonne gestion de l'entreprise.
- 4.C. *Délégation des responsabilités* - L'organe de direction formalise la délégation des responsabilités aux membres du personnel et établit une structure de gestion qui incite l'ensemble de l'entreprise à faire preuve de responsabilité et de transparence.

Dispositions et pratiques pertinentes de la réglementation actuelle

Cadre réglementaire et orientations :

1. Article 227 de la loi n° 17-99 portant code des assurances
2. Instruction n° P.IN.02/2021 de l'ACAPS relative au système de gouvernance
3. Orientations de l'ACAPS afférentes au système de gouvernance (SBR_Pilier II-Gouvernance).

4.1. **Attributions du directeur général**- Le directeur général a les attributions⁸ suivantes :

- a. initier et conduire, sous le contrôle du conseil d'administration ou de surveillance, l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, de ses plans de financement et de mise en œuvre opérationnelle et de son plan pluriannuel ; les faire examiner et approuver par le conseil d'administration ou de surveillance ;
- b. assurer la mise en œuvre du plan stratégique et la réalisation des orientations stratégiques fixées par le conseil d'administration ou de surveillance ;
- c. gérer et piloter les activités et des ressources de l'entreprise ;
- d. mettre en place des procédures d'évaluation des aptitudes, des connaissances, de l'expertise et de l'intégrité personnelle de l'ensemble des membres du personnel ;
- e. participer à la formalisation, au développement et à la promotion d'une culture de contrôle et de valeurs éthiques au sein de l'entreprise ;
- f. élaborer et adopter une politique de formation et d'information qui met en avant la responsabilité de chacun dans le système de contrôle interne, les objectifs de l'entreprise et explicite les moyens de leur réalisation ;
- g. s'assurer du bon fonctionnement global du système de contrôle interne, de l'adéquation et de l'efficacité de l'audit interne et prendre les mesures nécessaires pour remédier au temps opportun à toute carence ou insuffisance relevée dans les dispositifs de contrôle ;
- h. élaborer et mettre périodiquement à jour un plan de contrôle interne ainsi qu'un manuel de procédures de contrôle interne ;

⁸ Les principales attributions de l'organe de direction sont énoncées au niveau du projet de de circulaire relatif à la solvabilité basée sur les risques (Pilier II-Gouvernance) et aux orientations afférentes au système de gouvernance.

-
-
- i. entretenir des relations constructives avec le conseil d'administration ou de surveillance et ses comités et leur fournir toute l'information nécessaire à l'accomplissement de leur mission ; et
 - j. si l'entreprise est l'entreprise contrôlante dans un groupe qui comprend une ou plusieurs entreprises contrôlées, celles-ci doivent compléter son système de gouvernance, notamment ses systèmes de gestion des risques et de contrôle interne, par un dispositif qui tient compte de la complexité et de la structure des liens avec les filiales, ce dispositif devant couvrir notamment la hiérarchie en matière de responsabilités et d'obligations de reporting, les processus et les procédures de gestion.

4.2. **Procès-verbaux** - L'organe de direction établit des procès-verbaux ou comptes rendus retranscrivant de manière appropriée les décisions significatives qu'elle prend lorsque cela est requis dans le processus de prise de décision de l'entreprise.

4.3. Evaluation des organes de direction ainsi que l'obligation de notification à l'ACAPS :

Pour l'évaluation : « L'entreprise d'assurances et de réassurance met en place des procédures d'évaluation de la compétence et de l'honorabilité des personnes chargées de l'administrer, la diriger ou de la gérer ainsi que les responsables des fonctions clés, lors de leur nomination et de manière régulière lors de l'exercice de leur fonction. »

Pour la notification : « L'entreprise d'assurances et de réassurance remet à l'ACAPS avant le 31 janvier de chaque année, pour les membres du conseil d'administration ou de surveillance, le directeur général, les directeurs généraux délégués, le président du directoire, les membres du directoire ayant la qualité de directeur général et les personnes exerçant de fait l'une de ces fonctions, ainsi que les responsables des fonctions clés des extraits de leurs casiers judiciaires datant de moins de trois (3) mois ou tout autre document en tenant lieu ainsi que des déclarations sur l'honneur attestant qu'ils n'ont fait l'objet d'aucune des condamnations ou des sanctions mentionnées à l'article 227 de la loi n° 17-99 précitée. »

Pratiques complémentaires à mettre en œuvre

4.3. **Attributions du directeur général** - Sans préjudice des attributions visées au paragraphe 4.1, le directeur général a les attributions suivantes :

- a. nommer et révoquer les membres de l'organe de direction et autres personnes-clés autres que les directeurs généraux délégués ; mettre en place des plans de relève pour les personnes clés de l'organe de direction. Toutefois, la nomination et révocation sont établies sur la base d'un référentiel interne de gouvernance ;
- b. initier et conduire, sous le contrôle du conseil d'administration ou de surveillance, l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, la décliner en plan opérationnel ; élaborer le budget de l'entreprise ; le mettre en œuvre ;

-
-
- c. entretenir des relations constructives avec le conseil d'administration ou de surveillance, tous les actionnaires et avec les parties prenantes les plus importantes ; et
 - d. gérer efficacement les ressources humaines au moyen notamment de politiques et activités de recrutement et de plans de relève ; et

4.4. *Qualifications des membres de l'organe de direction* - Le conseil d'administration ou de surveillance veille à ce que les membres de l'organe de direction disposent, lors de leur nomination et pendant toute la durée de leur mandat, de l'intégrité, des aptitudes, des connaissances et de l'expertise nécessaires pour l'exécution des tâches et responsabilités qui leur sont assignées et aient connaissance des procédures leur permettant de s'acquitter dûment de ces tâches et responsabilités.

4.5. *Comités de gestion* - L'organe de direction examine la nécessité d'instituer des comités de gestion chargés de traiter de questions spécifiques à l'échelle de l'entreprise et de renforcer les flux d'information et la diffusion interne de l'information.⁹

4.6. *Nombre des mandats du directeur général* - Le directeur général n'exerce pas plus de deux autres mandats sociaux dans d'autres entreprises, y compris des entreprises étrangères et, dans tous les cas, recueille l'avis du conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une autre entreprise. Dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe comprenant une entreprise contrôlante et une ou plusieurs entreprises contrôlées, ces conditions ne s'appliquent pas aux entreprises du groupe, sous réserve que la personne nommée puisse consacrer l'engagement et le temps nécessaire à l'exercice de chacun de ses mandats à l'intérieur du groupe.

4.7. *Mixité au sein de l'organe de direction* - Sur proposition du directeur général, le conseil d'administration ou de surveillance fixe un objectif de mixité au sein de l'organe de direction, qu'il est prévu d'atteindre par paliers au cours des six exercices suivants. L'objectif à atteindre au terme du processus – qui peut s'étaler sur plus de six exercices – est que chaque genre soit représenté par au moins 35% des membres de l'organe de direction. Le directeur général informe annuellement le conseil d'administration ou de surveillance des résultats obtenus.

⁹ *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs*, édition 2017, page 30

SECTION 5 : RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE ET DE L'ORGANE DE DIRECTION

Objectif à atteindre

Les méthodes d'incitation de l'organe de direction et du personnel de l'entreprise peuvent avoir un impact significatif sur leur comportement et leur performance. Il convient d'attacher une attention particulière à la conception et à la mise en œuvre de politiques de rémunération et de procédures d'évaluation de la performance.

Les politiques de rémunération doivent être équitables et inciter les individus à agir dans les limites de leurs responsabilités et dans le meilleur intérêt de l'entreprise dans la durée.

Pour les membres du conseil d'administration ou de surveillance, il est préférable d'éviter de lier leur rémunération à la performance de l'entreprise d'une manière qui pourrait compromettre leur indépendance et leur objectivité.

Pour l'organe de direction, les objectifs à partir desquels lui sont versées des primes de performance doivent être conçus de manière à ce que l'organe de direction ne soit pas tenté de prendre de risques excessifs qui soient incompatibles avec la stratégie de l'entreprise, ou de se comporter de façon contraire à l'éthique.

Principes à suivre

5.A. *Formalisation et contenu de politiques de rémunération* - Le conseil d'administration ou de surveillance s'assure qu'il existe des politiques formalisées de rémunération, qui s'appliquent à ses membres et à l'organe de direction. Ces politiques approuvées par le conseil sont conçues pour :

- attirer et retenir les talents nécessaires, les récompenser en fonction du succès et de l'intégrité des opérations de l'entreprise ;
- promouvoir la réalisation d'objectifs stratégiques conformes au niveau de risques que l'entreprise est disposée à prendre et à ses normes de comportement ;
- promouvoir la création de valeur durable dans l'entreprise qui doit tenir compte des intérêts des assurés et des bénéficiaires de contrat.

5.B. *Politique de rémunération du conseil* - La politique de rémunération du conseil d'administration ou de surveillance fixe des niveaux de rémunération reflétant les responsabilités attachées aux fonctions de chaque membre du conseil et son engagement individuel eu égard au temps passé dans l'exercice de ces fonctions, y compris au sein d'un comité du conseil.

5.C. *Politique de rémunération de l'organe de direction* - La politique de rémunération de l'organe de direction décrit les différentes composantes des rémunérations de ses membres et fixe un équilibre approprié entre part fixe et part variable et entre rémunération au comptant et différée. Elle énumère les indicateurs de performance clés à prendre en compte lors de la détermination de la partie variable de cette rémunération.

Dispositions et pratiques pertinentes de la réglementation actuelle

Cadre réglementaire et orientations :

-
-
- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Instruction n° P.IN.02/2021 de l'ACAPS relative au système de gouvernance¹⁰2. Orientations de l'ACAPS afférentes au système de gouvernance (SBR_Pilier II-Gouvernance). |
|--|

5.1. **Politiques de rémunération** - L'entreprise établit une politique écrite en matière de rémunération assurant une gestion saine et efficace des risques et permettant de prévenir la prise de risque excessive compte tenu de la stratégie de gestion des risques de l'entreprise. La politique de rémunération est portée à la connaissance de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

5.2. **Principes des politiques de rémunération** - Cette politique de rémunération est établie en adéquation avec la stratégie et le profil de risques de l'entreprise et tient compte de ses ressources, tout en préservant ses fonds propres. Elle vise par ailleurs à :

- a. attirer et fidéliser les salariés dont les compétences sont nécessaires à la continuité de ses activités, à son développement et à sa stratégie à court, moyen et long terme.; et
- b. promouvoir un comportement prudent servant les intérêts à long terme de l'entreprise et un comportement équitable envers les assurés.

5.3. **Éléments des politiques de rémunération** - Les politiques de rémunération de l'entreprise couvrent tous les aspects de la rémunération, y compris les salaires, les rémunérations variables, les avantages en nature et toutes prestations similaires. Elle doivent être compatibles avec l'appétence aux risques de l'entreprise ainsi que l'intérêt à long terme des assurés et comporter les mesures appropriées de prévention des conflits d'intérêts.

Les politiques de rémunération sont préparées et approuvées conformément aux exigences légales et réglementaires et doivent à ce titre couvrir au minimum la rémunération :

- a. des membres du conseil d'administration ou de surveillance et des comités créés en son sein;
- b. des membres de l'organe de direction ;
- c. des responsables des fonctions clés ; et
- d. du personnel dont l'activité professionnelle a un impact important sur le profil de risque de l'entreprise.

Pratiques complémentaires à mettre en œuvre

5.4. **Principes des politiques de rémunération** - Les politiques de rémunération de l'entreprise tiennent compte des principes suivants : intelligibilité et exhaustivité des règles, équilibre entre les éléments de

¹⁰ Cette instruction est amenée à devenir une circulaire de l'Autorité (actuellement homologuée par le MEF et transmise au SGG pour publication).

rémunération, cohérence au sein de l'entreprise, comparabilité dans le contexte du métier et du marché de référence, prise en compte de l'intérêt général de l'entreprise.

5.5. *Éléments des politiques de rémunération* - Les politiques de rémunération qui prévoient des éléments de rémunération variable disposent que ces éléments :

- a. sont assujettis à des critères de performance prédéterminés et mesurables et sont calculés sur des périodes suffisamment longues pour s'assurer que ces critères ont été effectivement respectés ;
- b. incluent des critères non-financiers qui sont pertinents pour la création de valeur durable ; et
- c. se concentrent sur l'atteinte d'un équilibre entre la réalisation d'objectifs à court, moyen et long terme.

5.6. *Relativité des rémunérations des membres* - Les niveaux de rémunération du président du conseil d'administration ou de surveillance et des autres membres du conseil d'administration ou de surveillance reflètent les responsabilités attachées à leur fonction et leur engagement eu égard au temps passé dans l'exercice de cette fonction, y compris au sein d'un comité du conseil d'administration ou de surveillance.

5.7. *Rémunération des membres non exécutifs du conseil d'administration ou de surveillance* - La rémunération des membres non exécutifs du conseil d'administration ou de surveillance n'inclut pas d'éléments variables ou d'autres éléments liés à la performance de l'entreprise. Toutefois, elle peut prévoir qu'une partie de la rémunération est versée sous la forme d'actions de l'entreprise. Dans ce cas, il est fait interdiction au bénéficiaire de disposer de ces actions moins d'un an après que l'administrateur non exécutif a quitté le conseil et moins de trois ans après l'attribution de ces actions.

5.8. *Composantes de la rémunération de l'organe de direction* - La politique de rémunération de l'organe de direction décrit les différentes composantes de leur rémunération et fixe un équilibre approprié entre part fixe et part variable et entre rémunération au comptant et différée.

5.9. *Niveaux de la rémunération de l'organe de direction, indicateurs de performance* - La politique de rémunération de l'organe de direction fixe les niveaux de rémunération et les indicateurs de performance clés à prendre en compte lors de la détermination de la partie variable de cette rémunération. Elle tient compte, outre les principes et éléments énoncés aux articles 5.2 et 5.3, de l'environnement économique dans lequel l'entreprise opère, ainsi que de la rémunération du personnel et des conditions de travail dans l'entreprise. La rémunération est basée sur un schéma clair et prévisible.

5.10. *Attribution d'actions à l'organe de direction* - Lorsque des actions de l'entreprise sont attribuées à un membre de l'organe de direction à titre de rémunération, il est fait interdiction au bénéficiaire de disposer de ces

actions pendant au moins deux ans à compter du jour où ces actions lui ont été attribuées.

5.11. *Rémunération variable de l'organe de direction* - Lorsque l'entreprise accorde une rémunération variable à court terme à un membre de l'organe de direction, cette rémunération se fonde sur des critères clairs et est plafonnée.

5.12. *Retenue ou recouvrement de la rémunération de l'organe de direction* - La politique de rémunération de l'organe de direction inclut des dispositions précisant les circonstances dans lesquelles une partie de la rémunération d'un dirigeant est à retenir ou à recouvrer.

5.13. *Décisions relatives à la rémunération de l'organe de direction* - En dehors de la présence de l'organe de direction, et sur la base des recommandations du comité de rémunération et conformément à la politique de rémunération, le conseil d'administration ou de surveillance détermine la rémunération annuelle du directeur général et de tout autre membre de l'organe de direction qui a la qualité de mandataire social. Il motive ses décisions.

5.14. *Informations sur la politique de rémunération des membres du conseil* - La politique de rémunération des membres du conseil d'administration ou de surveillance est à la disposition des actionnaires.

5.15. *Informations sur les rémunérations des membres du conseil et de l'organe de direction* - Le rapport de gestion inclut des informations sur la rémunération globale (incluant, le cas échéant, les dons, services et autres avantages d'une valeur significative) des membres du conseil d'administration ou de surveillance et de l'organe de direction. En plus des informations requises par la loi et les règlements (voir pratique 5.3), le rapport de gestion inclut des détails sur :

- a. les avances sur salaires et, paiements anticipés dont l'entreprise fait bénéficier les membres de son conseil d'administration et de son organe de direction ; et
- b. les dons, services et autres avantages d'une valeur significative dont l'entreprise fait bénéficier les membres de son conseil d'administration et de son organe de direction.

En cas d'augmentation significative d'une rémunération visée par une politique de rémunération, les raisons de cette augmentation sont explicitées aux actionnaires.

5.16. *Alignement de la rémunération sur la stratégie et les intérêts à long terme de l'entreprise* - Les fonctions de contrôle évaluent les risques découlant des mécanismes de rémunération et d'incitation et s'assurent

qu'ils sont en adéquation avec la stratégie et les intérêts sur le long terme de l'entreprise et des assurés.¹¹

¹¹ *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs*, édition 2017, page 30

SECTION 6 :

CULTURE ET ETHIQUE

Objectif à atteindre

Il se crée dans chaque entreprise une culture fondée sur un ensemble de valeurs, de principes, de comportements et de signes ou de symboles, qui donne à l'entreprise une identité propre, lui permet de se différencier par rapport aux entreprises concurrentes et lui sert de guide pour appuyer sa stratégie à long terme. Dans les premiers temps d'une entreprise, cette culture reflète souvent les valeurs et le comportement de son créateur et dirigeant principal et peut se diffuser dans l'entreprise de façon inconsciente. Cependant, il est essentiel que cette culture soit verbalisée et consignée afin d'en garder seulement les éléments positifs et d'en garantir l'adhésion par l'ensemble des organes de gouvernance et du personnel. A l'extérieur, l'entreprise doit également faire connaître tout ou partie de sa culture, et s'en servir dans sa communication avec les parties prenantes centrales pour son activité : investisseurs, assurés, candidats à des postes à pourvoir, autorités, etc.

La culture d'entreprise doit mettre en lumière les valeurs d'ordre moral, sociétal ou économique auxquelles aspire l'entreprise : honnêteté, créativité, bienveillance, interculturalité, respect de l'environnement, etc. Elle désigne également les comportements que l'entreprise ne tolère pas, qu'ils soient illicites ou non conformes à ses valeurs et principes ou à ses activités, et les comportements qu'elle prescrit, notamment sur la manière de réagir vis-à-vis des sollicitations liées à la corruption. Plus particulièrement, la manière dont les conflits d'intérêts sont gérés à tous les niveaux de l'entreprise doit faire l'objet de règles claires et connues de tous.

C'est au conseil d'administration ou de surveillance et à l'organe de direction ensemble qu'il convient de comprendre la culture actuelle de l'entreprise et de définir celle souhaitée à moyen et long terme. Ils sont également tenus de mettre en place les règles de conduite requises, et d'en surveiller l'application.

Principes à suivre

- 6.A. *Charte de la culture et des valeurs* - Les principes qui reflètent la culture de l'entreprise et les valeurs auxquelles elle aspire font l'objet d'une charte largement diffusée dans l'ensemble de l'entreprise. Le conseil d'administration ou de surveillance veille régulièrement à ce que la culture et les valeurs de l'entreprise correspondent à celles souhaitées et s'assure auprès de l'organe de direction que les mesures nécessaires sont prises à cet effet.
- 6.B. *Règles de comportement éthique* - Les règles de comportement éthique que doivent observer les membres du conseil d'administration ou de surveillance, l'organe de direction et le personnel dans la poursuite de leurs activités pour le compte de l'entreprise font l'objet d'un ou plusieurs documents ou codes déontologiques. Par leur comportement, les membres du conseil d'administration ou de surveillance et l'organe de direction donnent l'exemple à l'ensemble du personnel.
- 6.C. *Politique de gestion des conflits d'intérêts* - Les membres du conseil d'administration ou de surveillance et de l'organe de direction ne sont pas autorisés à prendre des décisions fondées sur leurs intérêts personnels ou ceux des personnes qui leur sont associées. Une politique de gestion des conflits d'intérêts, approuvée par le conseil d'administration ou de surveillance, est disponible sur le site internet de l'entreprise.
- 6.D. *Lancement d'alertes* - L'entreprise a une procédure de lancement d'alertes permettant de signaler les violations réelles ou présumées de la loi ou des règles de comportement éthique de l'entreprise.

Dispositions et pratiques pertinentes de la réglementation actuelle

Cadre réglementaire et orientations :

1. Article 197 de la loi n° 17-99 portant code des assurances
2. Articles 56 à 58 de la loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes telle qu'elle a été modifiée et complétée

-
-
3. Instruction n° P.IN.02/2021 de l'ACAPS relative au système de gouvernance¹²
 4. Orientations de l'ACAPS afférentes au système de gouvernance (SBR_Pilier II-Gouvernance).

6.1. **Culture et valeurs** - Le conseil d'administration ou de surveillance fixe des règles formelles en matière de conduite des affaires dans un esprit d'intégrité pour l'ensemble du personnel. Ses membres font preuve d'exemplarité en la matière.

6.2. **Exemplarité éthique des membres des organes d'administration ou de surveillance et de direction** - Les membres du conseil d'administration ou de surveillance et l'organe de direction donnent l'exemple à l'ensemble du personnel et se soumettent aux exigences d'éthique et de probité les plus élevées dans l'exercice de leurs fonctions.

6.3. **Charte d'éthique** - Le conseil d'administration ou de surveillance adopte une Charte d'éthique et de déontologie fixant notamment les normes à appliquer à toute personne employée par l'entreprise, ainsi qu'aux membres de ses organes d'administration et de direction.

6.4. **Conflits d'intérêts** - L'entreprise veille à mettre en place un processus efficace de prévention des conflits d'intérêts, approuvé par le conseil d'administration ou de surveillance, qui identifie des cas de conflits d'intérêts potentiels et prévoit des procédures pour identifier, évaluer, surveiller, mitiger et supprimer les conflits d'intérêts potentiels ou des risques de chevauchements de compétences ou de responsabilités.

6.5. **Conventions réglementées** - Aucune convention entre l'entreprise et un membre du conseil d'administration ou de surveillance ou de l'organe de direction ou une personne qui leur est liée n'est effectuée sans l'approbation préalable du conseil d'administration ou de surveillance à moins qu'elles ne portent sur des opérations courantes conclues à des conditions normales. En cas de conventions entre l'entreprise et un membre du conseil d'administration ou de surveillance, le membre du conseil d'administration ou de surveillance concerné n'assiste pas aux débats et délibérations afférents à la question.

6.6. **Lancement d'alertes** – L'organe de direction met en place un système de lancement d'alerte qui permet aux membres du personnel de notifier confidentiellement les préoccupations qu'ils peuvent avoir à propos de pratiques suspectées tout problème rencontré dans le cadre des opérations, toute infraction à la Charte d'éthique ainsi que toute violation des politiques établies ou action illégale constatée. L'organe de direction s'assure que les

¹² Cette instruction est amenée à devenir une circulaire de l'Autorité (actuellement homologuée par le MEF et transmise au SGG pour publication).

procédures opérationnelles relatives au contrôle interne soient formalisées et mises à la disposition du personnel concerné.

Pratiques complémentaires à mettre en œuvre

6.7. **Règles de comportement éthique** – La Charte d'éthique énonce notamment l'interdiction, dans la poursuite des affaires de l'entreprise, de toute tentative ou pratique de corruption active ou passive, de blanchiment des capitaux, de financement du terrorisme, de contrefaçon ou de violation de droits de propriété industrielle, de pratiques anti-concurrentielles (telles que les ententes sur les prix entre plusieurs entreprises) ou d'utilisation non autorisée ou illégale de données personnelles, ainsi que les sanctions applicables en cas de violation. Le conseil d'administration ou de surveillance s'assure de la mise en œuvre de la Charte d'éthique, de sa diffusion dans l'entreprise, de sa publication sur le site internet de l'entreprise et de son application.

6.8. **Détection des violations des règles de comportement éthique** - Le conseil d'administration ou de surveillance s'assure régulièrement que l'entreprise dispose des moyens et procédures nécessaires pour prévenir, analyser, éliminer et, le cas échéant sanctionner les violations des règles de comportement éthique. Pour lutter contre les violations réelles ou présumées de la loi ou de la Charte d'éthique, a été mis en place sous le contrôle du conseil d'administration ou de surveillance, et est régulièrement mis à jour un dispositif qui comprend, outre le responsable de la déontologie :

- a. une cartographie des risques en question ; et
- b. un dispositif de formation des membres du personnel les plus exposés à ces risques et des mesures visant à la prévention de ces risques ;
- c. une politique efficace de prévention et de lutte contre la corruption pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, à calibrer en fonction des caractéristiques de l'entreprise et à publier sur son site internet.

Au moins une fois par an, le conseil d'administration ou de surveillance examine l'efficacité du dispositif.

6.10. **Politique de gestion des conflits d'intérêts** - Aucun membre du conseil d'administration ou de surveillance ou de l'organe de direction n'est autorisé à prendre ou appuyer des décisions qui favorisent ses intérêts personnels ou ceux des personnes qui lui sont associées. Une politique de gestion des conflits d'intérêts, approuvée par le conseil d'administration ou de surveillance, est disponible sur le site internet de l'entreprise.

6.11. **Récusation** - En cas de conflit d'intérêts, le membre du conseil d'administration ou de surveillance ou de l'organe de direction qui se trouve dans cette situation n'assiste pas aux débats et délibérations afférents à la matière qui fait surgir ce conflit. Tout membre du conseil d'administration ou de surveillance ou de l'organe de direction qui estime qu'il se trouve ou pourrait se trouver dans cette situation, est tenu d'en informer le président

du conseil d'administration ou de surveillance avant la réunion à laquelle ce sujet doit être débattu. Le conseil d'administration ou de surveillance tient un registre de toutes les notifications relatives aux conflits d'intérêts.

6.12. ***Soupçons de conflit d'intérêts*** - Tout membre du conseil d'administration ou de surveillance ou de l'organe de direction qui a des raisons de croire qu'un autre membre du conseil d'administration ou de surveillance ou de l'organe de direction n'a pas déclaré un conflit d'intérêts existant ou potentiel, est tenu d'en informer le président du conseil d'administration ou de surveillance. S'il s'agit du président du conseil d'administration ou de surveillance, il en informe le vice-président du conseil d'administration ou de surveillance ou l'administrateur référent.

6.13. ***Registre des conflits d'intérêts*** - L'organe d'administration tient un registre de toutes les notifications relatives aux conflits d'intérêts.

6.14. ***Non-concurrence des membres du conseil d'administration ou de surveillance et de l'organe de direction*** - Aucun membre du conseil d'administration ou de surveillance et de l'organe de direction n'exerce d'activités qui fassent concurrence aux activités de l'entreprise, que ce soit pour son propre compte ou celui d'une autre personne physique ou d'une personne morale. Aucun d'eux n'est membre d'un organe de gouvernance ou de gestion dans une entreprise concurrente, ou dans une entreprise qui est un actionnaire significatif dans une entreprise concurrente (est considéré comme actionnaire significatif toute personne physique ou morale qui détient directement ou indirectement 5 % ou plus des actions d'une société).

6.15. ***Approbation préalable des conventions réglementées*** - Aucune transaction entre l'entreprise et un membre du conseil d'administration ou de surveillance ou de l'organe de direction ou un actionnaire détenant, directement ou indirectement, plus de 5% du capital de l'entreprise ou de ses droits de vote (ou une personne qui leur est associée) n'est effectuée sans l'approbation préalable du conseil d'administration ou de surveillance à moins qu'elle ne soit pas matérielle. N'est pas matérielle toute transaction qui s'inscrit dans le cadre normal d'actes passés avec la société qui portent sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, et dont le montant est inférieur à certains seuils fixés, le cas échéant, par le conseil d'administration ou de surveillance.

La juste valeur de toute transaction matérielle est confirmée, avant l'approbation de la convention, par un expert indépendant sélectionné par le comité d'audit. L'approbation des conventions réglementées est faite convention par convention. Dans les trois jours de la conclusion de la convention, l'entreprise met le rapport de l'expert indépendant à la disposition du public sur son site internet, ainsi que les informations requises par la loi et les règlements.

6.16. ***Procédures relatives aux conventions réglementées*** - Le conseil d'administration ou de surveillance veille à ce que des procédures soient

mis en place pour catégoriser, identifier, évaluer, approuver et déclarer les conventions réglementées conformément à la loi et aux normes de l'information financière. Le comité d'audit examine l'efficacité de ces procédures au moins une fois par an.

SECTION 7 : RISQUE, CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT

La gestion des risques et le contrôle interne sont indispensables au succès de l'entreprise. La capacité de déterminer et d'atteindre des objectifs stratégiques, de saisir de nouvelles opportunités et d'assurer la création de valeur durable dépend de la capacité de l'entreprise à identifier et à confronter les risques auxquels elle est ou sera exposée.

La gestion des risques et le contrôle interne sont intégrés dans la stratégie, le modèle opérationnel et les processus de gouvernance de l'entreprise, afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs et de maîtriser ses opérations.

Les risques varient d'une entreprise à l'autre, mais comprennent généralement les risques stratégiques, financiers, opérationnels, organisationnels et sociaux ainsi que les risques externes tels qu'un changement de circonstances économiques, environnementales ou des évolutions d'ordre technologique (entre autres : sécurité de l'information, menaces de la concurrence ayant de nouveaux modèles opérationnels). Ces risques et leur gestion peuvent impacter la réputation de l'entreprise.

Pour être satisfaisante, la gestion de ces sujets par le conseil d'administration ou de surveillance et l'organe de direction ne doit pas empêcher une prise de risque raisonnable, qui est essentielle à la croissance de l'entreprise. L'évaluation des risques dans le cadre du processus normal de planification des activités de l'entreprise permet une prise de décision mieux informée et facilite la réaction rapide du conseil d'administration ou de surveillance et de l'organe de direction lorsque des risques se matérialisent.

En fournissant une explication claire des principaux risques financiers et extra-financiers de l'entreprise et de la façon dont ils sont gérés, le rapport annuel peut également rassurer les actionnaires et autres parties prenantes quant à la compréhension, par le conseil d'administration ou de surveillance et l'organe de direction, des défis auxquels l'entreprise est confrontée et quant à leur capacité à y faire face.

L'une des fonctions primordiales du système de contrôle interne est de garantir que les capacités de l'entreprise à détecter, agréger, atténuer et suivre les risques soient en adéquation avec sa taille, sa complexité et son profil de risque. Une autre fonction est d'assurer la fiabilité de l'information utilisée pour décider la stratégie et la gestion et celle publiée dans les états financiers et autres documents émanant de l'établissement. La vérification du système au moyen d'enquêtes internes et externes, rigoureuses et indépendantes, fait partie intégrante de ce système. Le dispositif de gouvernance du risque doit clairement situer la responsabilité de la gestion des risques au sein de l'organisation, entre ligne opérationnelle, fonctions

de gestion des risques et conformité, et fonction d'audit interne, dispositif généralement désigné comme «modèle des trois lignes».

Les entreprises sont soumises, chaque année, à une vérification de leurs comptes par un auditeur externe indépendant, qui émet un avis objectif sur la sincérité et la concordance, avec les états de synthèse, des informations relatives au patrimoine, à la situation financière et aux résultats de l'entreprise.

Principes à suivre

- 7.A. *Niveau de risques* - Le conseil d'administration ou de surveillance évalue le niveau de risques que la société est disposée à prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques.
- 7.B. *Cadre référentiel de gestion des risques* - Le conseil d'administration ou de surveillance approuve le cadre référentiel de gestion des risques et de contrôle interne proposé par l'organe de direction en veillant à ce qu'il soit adapté à la taille et/ou la complexité de l'entreprise, ainsi qu'à ses besoins et aux risques auxquels elle est ou sera exposée. Il en surveille régulièrement l'adéquation et la mise en œuvre.
- 7.C. *Gestion des risques* - Le dispositif de gouvernance de l'entreprise situe clairement les responsabilités de la gestion des risques et du contrôle interne pour chaque ligne : en première ligne, les fonctions assurant la conduite des opérations ; en deuxième ligne, les fonctions apportant une expertise complémentaire, une assistance, un suivi de l'efficacité de la gestion des risques et de la conformité ; en troisième ligne, la fonction audit interne, indépendante des deux premières. Le conseil d'administration ou de surveillance s'assure régulièrement du bon fonctionnement de ce dispositif.
- 7.D. *Indépendance des fonctions relatives à la gestion des risques* - Le conseil d'administration ou de surveillance s'assure régulièrement de l'indépendance et de l'efficacité des fonctions de gestion des risques et d'audit interne ainsi que du bon déroulement des missions d'audit externe.
- 7.E. *Veille technologique* - Afin de rester compétitive, l'entreprise veille à prévenir l'obsolescence de son modèle d'affaires, de ses outils et de ses systèmes.

Dispositions et pratiques pertinentes de la réglementation actuelle

Cadre réglementaire et orientations :

1. Articles 172-1, 198 et 239-2 de la loi 17-99 portant code des assurances

-
-
2. « Instruction n° P.IN.02/2021 de l'ACAPS relative au système de gouvernance »;¹³
 3. Orientations de l'ACAPS afférentes au système de gouvernance (SBR_Pilier II- Gouvernance)

7.1. **Système de contrôle interne** -Le conseil d'administration ou de surveillance valide et supervise la mise en place d'un système adéquat et performant de contrôle interne compte tenu de la nature, du volume et de la complexité des activités de l'entreprise ainsi que de ses objectifs stratégiques.

7.2. **Manuel de procédures de contrôle interne** - L'organe de direction élabore un manuel de procédures de contrôle interne qui définit et délimite clairement les niveaux de pouvoirs et les domaines d'intervention de chacune des fonctions de contrôle et s'assure de leur indépendance vis-à-vis des autres fonctions de contrôle et des unités qu'elles sont chargées de contrôler.

7.3. **Processus de mise à jour du Manuel de procédures de contrôle interne** - Ce manuel fait l'objet d'un réexamen périodique en vue d'adapter ses dispositions, particulièrement aux prescriptions légales et réglementaires ainsi qu'à l'évolution de l'activité, de l'environnement économique et financier, des techniques d'analyse, aux conclusions des audits internes et externes et des avis et observations des autorités de surveillance.

7.4. **Évaluation annuelle de l'activité et des résultats du contrôle interne** - Au moins une fois par an, le conseil d'administration ou de surveillance évalue l'activité et les résultats du contrôle interne.

7.5. **Plan de continuité** - Le directeur général conçoit et soumet à l'approbation du conseil d'administration ou de surveillance un plan de continuité adapté au profil de risque, à la taille et à la complexité de l'entreprise permettant d'assurer le fonctionnement continu et la régularité dans l'accomplissement des activités de l'entreprise, y compris celles ayant fait l'objet d'une sous-traitance. Le conseil d'administration ou de surveillance veille à ce que ce plan de continuité soit régulièrement testé et mis à jour.

7.6. **Fonctions de contrôle, ressources** - L'entreprise s'assure que les fonctions de contrôle (gestion des risques, audit interne, conformité et actuarielle) disposent des ressources et de l'expertise nécessaires ainsi que d'un accès illimité à toutes les informations pertinentes dont elles ont besoin pour exercer leurs responsabilités.

¹³ Cette instruction est amenée à devenir une circulaire de l'Autorité (actuellement homologuée par le MEF et transmise au SGG pour publication).

7.7. Fonctions de contrôle, positionnement - Les fonctions de contrôle disposent du positionnement et de l'autorité appropriés au sein de l'entreprise de manière à garantir leur indépendance, tout en assurant leur intégration à la structure organisationnelle et aux procédures de prise de décisions de l'entreprise de sorte que les questions soulevées par leurs responsables reçoivent l'attention nécessaire du conseil d'administration ou de surveillance et de l'organe de direction. Les lignes et modalités de reporting mises en place par l'organe de direction sont approuvées par le conseil d'administration ou de surveillance.

7.8. Fonctions de contrôle, collaboration - Les fonctions de contrôle travaillent en étroite liaison dans l'exercice de leurs fonctions. Les responsables des fonctions peuvent s'adresser directement au conseil d'administration ou de surveillance afin de lui signaler tout problème dont la survenance pourrait entraîner un dépassement des niveaux de tolérance au risque établis.

7.9. Gestion des risques - Le conseil d'administration ou de surveillance s'assure que l'entreprise maintienne un système efficace de gestion des risques, qui soit adapté à la nature, au volume et au degré de complexité des activités de l'entreprise. Le système couvre les risques liés à la souscription et le provisionnement, la gestion actif-passif, les placements et à la concentration financière, la liquidité, la gestion du risque opérationnel et la réassurance encourus par l'entreprise d'assurances et de réassurance. Il inclut, le cas échéant, la réalisation de tests de résistance et d'analyses de scénarios portant sur l'ensemble des risques significatifs auxquels l'entreprise est exposée. Il comprend également la stratégie de gestion des risques, les procédures et processus de reporting ainsi que les politiques écrites permettant l'identification, la mesure, le traitement, la documentation et la surveillance de façon fiable et permanente des risques auxquels la compagnie d'assurances est ou pourrait être exposée, aux niveaux individuel et agrégé, ainsi que les interdépendances entre ces risques. Les limites permettant de contenir les risques découlant de la fluctuation des taux d'intérêt ou de change sont également prévus.

7.10. Politique d'appétence pour le risque - L'organe de direction décline l'appétence aux risques approuvées par le conseil d'administration ou de surveillance en niveaux de tolérance et limites opérationnelles de risques.

7.11. Politiques de risques - Les politiques globales de gestion des risques sont élaborées conformément aux exigences réglementaires et approuvées par le conseil d'administration ou de surveillance.

7.12. Audit interne - Le conseil d'administration ou de surveillance s'assure que l'entreprise soit dotée d'une fonction d'audit interne chargée de vérifier l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de veiller à sa cohérence.

7.13. Audit interne, indépendance, compétences et ressources - L'entreprise s'assure que la fonction d'audit interne dispose de l'indépendance, des compétences et ressources nécessaires à l'exécution de sa mission.

Lorsque la taille de l'entreprise et les risques auxquels elle est exposée sont limités, la fonction d'audit interne peut être cumulée avec d'autres fonctions dans les conditions prévues par le cadre légal et réglementaire.

7.14. Rapport annuel sur le système de gouvernance - Au moins une fois par an, l'audit interne établit un rapport sur le système de gouvernance de l'entreprise comprenant les conclusions et les recommandations résultant de ses travaux. Ce rapport est transmis au conseil d'administration ou de surveillance et aux commissaires aux comptes dans les délais et modalités fixés par le cadre légal et réglementaire.

7.15. Audit externe des plans de continuité de l'activité et des systèmes d'information - Il est procédé, au moins une fois tous les 3 ans, à un audit externe et indépendant des plans de continuité de l'activité et des systèmes d'information de l'entreprise. Toutefois, l'entreprise peut substituer l'audit externe précité par un audit effectué en interne et ce, après accord de l'ACAPS.

7.16. Fonction actuarielle - L'entreprise d'assurances et de réassurance se dote d'une fonction actuarielle qui a pour mission de :

- a. coordonner le calcul des provisions techniques, notamment en appliquant les méthodes et les procédures permettant de juger de leur suffisance ;
- b. garantir que le calcul des provisions techniques prudentielles satisfait aux exigences de valorisation d'actifs et de passifs prévues par le cadre réglementaire et en évaluant l'incertitude liée aux estimations effectuées dans le cadre du calcul desdites provisions techniques prudentielles ;
- c. garantir le caractère approprié des méthodologies, des modèles sous-jacents et des hypothèses utilisés pour le calcul des provisions techniques ;
- d. apprécier la suffisance et la qualité des données utilisées dans le calcul des provisions techniques ;
- e. informer le conseil d'administration ou de surveillance ou le conseil de surveillance de la fiabilité et du caractère adéquat du calcul des provisions techniques ;
- f. émettre un avis sur la politique globale de souscription et sur l'adéquation des dispositions prises en matière de réassurance ; et
- g. contribuer à la mise en œuvre effective du système de gestion des risques en particulier pour ce qui concerne les hypothèses sous-tendant le calcul des exigences de capital¹⁴ et pour ce qui concerne l'évaluation interne des risques et de la solvabilité¹⁵.

7.17. Fonction actuarielle, indépendance, compétences et ressources - La fonction actuarielle est exercée par des personnes disposant d'une

¹⁴ Prévu dans la section 5 du chapitre I de l'instruction de l'Autorité relative au système de gouvernance Pilier II

¹⁵ Article 97 de l'instruction de l'Autorité relative au système de gouvernance Pilier II

connaissance des mathématiques actuarielles et financières compte tenu de la nature, de l'ampleur et de la complexité des risques inhérents à l'activité de l'entreprise et de l'expérience pertinente à la lumière des normes professionnelles et autres normes applicables.

7.18. **Fonction actuarielle, rapport annuel** - La fonction actuarielle élabore, au moins une fois par an, un rapport à destination du conseil d'administration ou de surveillance qui indique de manière claire toute défaillance observée et formule des recommandations sur la manière d'y remédier.

7.19. **Fonction de vérification de la conformité** - L'entreprise est dotée d'une entité opérationnelle de contrôle chargée notamment d'identifier et évaluer le risque de non-conformité et de conseiller l'organe de direction sur toutes les questions relatives au respect des dispositions législatives, réglementaires et administratives afférentes aux activités de l'entreprise d'assurances et de réassurance.

7.20. **Politique de conformité** - Le conseil d'administration ou de surveillance approuve la politique de conformité de l'entreprise d'assurances et de réassurance qui comprend notamment les mandats, attributions et modalités de reporting de la fonction conformité ainsi que le dispositif de vérification des opérations et des procédures internes garantissant la conformité des opérations effectuées et des procédures internes avec les dispositions législatives et réglementaires.

7.21. **Lancement d'alertes** - L'organe de direction adopte une procédure permettant au personnel de l'entreprise de signaler tout problème, infraction au code de conduite, violation des politiques établies ou action illégale constatés.

7.22. **Sous-traitance** - Le conseil d'administration ou de surveillance approuve et maintient une politique efficace de sous-traitance visant à assurer une gestion saine et efficace de la fonction ou de l'activité opérationnelle sous-traitée ainsi que le respect des obligations qui incombent à l'entreprise en vertu des dispositions législatives et réglementaires. Lorsque la sous-traitance concerne une fonction ou une activité importante ou critique, l'accord de sous-traitance, ainsi que toute révision de cet accord, doivent être expressément approuvés par le conseil d'administration ou de surveillance ou le conseil de surveillance. Cet accord doit notamment prévoir le droit pour l'entreprise d'assurances et de réassurance, ses auditeurs externes et l'Autorité de contrôle de bénéficier d'un accès effectif à l'ensemble des informations relatives aux fonctions et activités sous-traitées.

7.23. **Gouvernance de groupe** - L'entreprise, dans le cas où elle détient ou contrôle d'autres entités, s'assure que leurs systèmes de gouvernance, notamment les systèmes de gestion de risque et de contrôle interne, sont adaptés à la complexité et la structure du groupe. Le système de

gouvernance adopté présente une structure hiérarchique claire et comprend des processus et procédures visant à notamment assurer la gestion des transactions intra-groupe et la détection des conflits d'intérêts.

Pratiques complémentaires à mettre en œuvre

7.24. *Procédures en cas de survenance d'une crise* - Le directeur général conçoit et soumet à l'approbation du conseil d'administration ou de surveillance, une politique définissant l'ensemble des modes d'organisation, des techniques et des moyens qui doivent permettre à l'entreprise de se préparer et de faire face à la survenance d'une crise. Le conseil d'administration ou de surveillance veille à ce que cette politique soit régulièrement testée et mise à jour.

7.25. *Gestion des risques et contrôle interne* - Le commissaire aux comptes et les responsables des fonctions de contrôle se réunissent, en l'absence de l'organe de direction, avec les membres non exécutifs du conseil d'administration ou de surveillance ou de ses comités concernés (lorsqu'ils existent) au moins une fois par an et lorsque les circonstances l'exigent.¹⁶

7.26. *Gouvernance de groupe* - Le conseil d'administration ou de surveillance de chaque entité faisant partie d'un groupe conserve ses propres responsabilités en matière de gouvernance et de protection de la solidité financière. Il veille à ce que les accords et les transactions intragroupe soient conclus et effectués de manière équitable et transparente.¹⁷

7.27. *Transparence intra-groupe* - Le groupe met en place des canaux et modalités de communication garantissant la transparence au sein du groupe et facilitant l'identification et la surveillance risques à l'échelle du groupe et des filiales.¹⁸

7.28. *Veille technologique* - Le conseil d'administration ou de surveillance et l'organe de direction s'assurent régulièrement que l'entreprise bénéficie d'un processus de veille technologique lui permettant de disposer d'outils, de systèmes et de technologies adaptés à ses activités, et de rester compétitive.

¹⁶ *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs*, édition 2017, page 27

¹⁷ *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs*, édition 2017, page 33

¹⁸ *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs*, édition 2017, page 33

SECTION 8 :

DIFFUSION D'INFORMATIONS ET TRANSPARENCE

Objectif à atteindre

Les actionnaires et les investisseurs potentiels ont besoin d'accéder à des informations exhaustives, régulières, fiables et disponibles en temps utile sur l'entreprise pour évaluer le leadership et ses performances. L'insuffisance, l'irrégularité ou l'opacité des informations mises à leur disposition vont à l'encontre d'un traitement équitable de l'ensemble des actionnaires et peuvent coûter à l'entreprise le soutien de certains actionnaires et la venue de nouveaux investisseurs.

La diffusion d'informations et leur transparence sont également nécessaires pour entretenir l'intérêt et la bonne volonté d'autres parties prenantes, dont la continuation est essentielle au succès de l'entreprise sur le long terme et à sa bonne réputation.

Il est donc essentiel que l'entreprise dispose d'une politique et de moyens qui permettent la diffusion efficace d'une information à jour. Les renseignements à fournir au public intéressé par l'entreprise concernent en particulier sa structure, sa gouvernance, ses activités, sa stratégie, ses résultats, ainsi que les normes environnementales et éthiques auxquelles elle adhère. La transparence n'implique pas que l'entreprise ait à rendre publiques des informations dont la diffusion pourrait compromettre sa position par rapport à ses concurrents.

Principes à suivre

- 8.A. *Accès des actionnaires à l'information* - Les actionnaires de l'entreprise ont un accès facile, simultané et non discriminatoire à l'information.
- 8.B. *Exactitude et intégrité de l'information* - Le conseil d'administration ou de surveillance et l'organe de direction s'assurent conjointement de l'exactitude et de l'intégrité des informations financières et extra-financières publiées par l'entreprise.

Dispositions et pratiques pertinentes de la réglementation actuelle

Cadre réglementaire et orientations :

1. « Instruction n° P.IN.02/2021 de l'ACAPS relative au système de gouvernance »¹⁹
2. Article 114 et 116 de la circulaire n°01/AS/19 du 02/01/2019 prise pour l'application de certaines dispositions de la loi n°17-99 portant code des assurances telle qu'elle a été modifiée et complétée
3. Orientations de l'ACAPS afférentes au système de gouvernance (SBR_Pilier II Gouvernance)

8.1. **Systèmes d'information** - Le conseil d'administration ou de surveillance et l'organe de direction veillent à l'exactitude et à l'intégrité des informations financières et extra-financières publiées par l'entreprise et à la ponctualité des déclarations et dépôts d'actes, conformément aux exigences de la loi et des règlements en vigueur. A ce titre, l'entreprise est dotée d'une politique écrite et formalisée qui met en place un système d'informations visant à assurer une bonne qualité des données, notamment celles impactant de manière directe la fiabilité des reportings.

8.2. **Exigences de divulgation** - L'entreprise est tenue de publier dans le « Bulletin officiel », édition des annonces légales, judiciaires et

¹⁹ Cette instruction est amenée à devenir une circulaire de l'Autorité (actuellement homologuée par le MEF et transmise au SGG pour publication).

administratives ou dans l'un des journaux habilités à recevoir les annonces légales, et au plus tard le 30 septembre suivant la fin du premier semestre de chaque exercice comptable, le bilan et le compte de produits et charges arrêtés à la fin dudit semestre assortis des conclusions des commissaires aux comptes.

De plus, l'entreprise est tenue de publier préalablement à la tenue de son assemblée générale ordinaire et au plus tard le 31 mars suivant la date de clôture de chaque exercice comptable, ses états de synthèse annuels assortis des conclusions des commissaires aux comptes dans le « Bulletin officiel », édition des annonces légales, judiciaires et administratives ou dans l'un des journaux prévus par la réglementation en vigueur. Lesdits états comprennent le bilan, le compte de produit et charges, l'état des soldes de gestion, le tableau de financement et l'état des informations complémentaires, établis conformément au plan comptable des assurances.

Les informations complémentaires à publier sont les suivantes :

- A. l'état des dérogations (A2) ;
- B. l'état des changements de méthodes (A3) ;
- C. le tableau des titres de participation (B4) ;
- D. le tableau des placements (B4-Bis) ;
- E. le tableau des provisions (B5) ;
- F. le tableau des créances (B6) ;
- G. le tableau des dettes (B7) ;
- H. le tableau des sûretés réelles données ou reçues (B8) ;
- I. le tableau des engagements financiers reçus ou donnés hors opérations de crédit-bail (B9).

8.3. Dispositif de communication de l'information – l'entreprise se dote d'un dispositif de communication qui garantit la communication en temps opportun d'informations exactes, exhaustives, pertinentes et fiables de nature à favoriser la transparence de l'entreprise notamment vis-à-vis des actionnaires ou des sociétaires, du personnel, des assurés et bénéficiaires de contrats ainsi que vis-à-vis de l'ACAPS.

8.4. Fiabilité du système d'information – L'entreprise se dote d'un système d'information qui garantit l'intégrité, la disponibilité et la sécurité du traitement électronique des données, ainsi que l'exhaustivité, l'exactitude et la pertinence des données, notamment celles indispensables pour la production des reportings et des évaluations sous-jacentes. Pour ce faire, l'entreprise est dotée d'un dispositif qui comprend :

- a. une cartographie des applications et des infrastructures informatiques y afférentes, avec une classification des risques associés ;
- b. des mesures de contrôle efficaces des processus informatiques et des risques associés : gestion des accès aux systèmes d'informations, continuité d'activité, gestion des évolutions pour les applications et les infrastructures informatiques y afférentes ;

-
-
- c. des mesures de contrôle de sécurité de l'information et de cybersécurité sur la base d'une analyse des risques, concernant aussi bien les solutions technologiques que les processus.

8.5. *Indépendance des commissaires aux comptes* - Le comité d'audit veille à l'indépendance des commissaires aux comptes.

8.6. *Information de l'ACAPS par les commissaires aux comptes* - Les commissaires aux comptes informent l'ACAPS sans délai, dès qu'ils ont connaissance de faits ou décisions de nature à :

- a. constituer une violation des dispositions légales ou réglementaires qui établissent les conditions d'agrément ou qui régissent de manière spécifique l'exercice de l'activité des entreprises d'assurances et de réassurance ;
- b. mettre en danger la continuité de l'exploitation de l'entreprise d'assurances et de réassurance ;
- c. à entraîner l'émission de réserves ou le refus de certification des comptes.

Pratiques complémentaires à mettre en œuvre

8.7. *Utilisation d'outils numériques, site internet* - L'entreprise utilise un site internet comme principal moyen de diffusion des informations susceptibles d'intéresser les actionnaires, investisseurs et autres parties prenantes, y compris les informations que l'entreprise est tenue de diffuser conformément à la loi, ses propres statuts et le contenu du présent code. L'entreprise procède régulièrement au classement, à la mise à jour et à l'archivage des informations du site internet, conformément à des procédures visant à en assurer la constante exactitude et traçabilité. Le conseil d'administration ou de surveillance et l'organe de direction s'assurent régulièrement que les informations sur le site internet sont tenues à jour et sont facilement disponibles.

Sont notamment disponibles sur le site internet de l'entreprise :

- a. son objet et ses activités,
- b. ses actionnaires et leurs droits de vote,
- c. sa gouvernance, et les membres de son conseil d'administration ou de surveillance, de ses comités et de son organe de direction,
- d. ses performances financières, extra-financières et opérationnelles et toute autre information matérielle contribuant à la compréhension de ces performances,
- e. les risques auxquels elle est exposée et les mesures prises pour maîtriser ces risques,
- f. ses politiques de rémunérations et de dividendes.
- g. l'agenda des événements majeurs de l'entreprise, tels que les dates des assemblées générales d'actionnaires et des réunions du conseil d'administration ou de surveillance ;

-
-
- h. les communications de l'entreprise dans les situations de crise ; et
 - i. les rapports d'experts indépendants sur les conventions réglementées.

8.8. Informations à la disposition des actionnaires et du public - Les informations qui sont à la disposition des actionnaires et du public, comprennent :

- a. Les objectifs stratégiques, les branches d'activité et les principaux plans d'action ainsi que les engagements de politique publique le cas échéant;²⁰
- b. la structure d'actionnariat, en particulier les principaux actionnaires, les droits de vote et la participation des principaux actionnaires aux organes d'administration et de direction et aux assemblées générales d'actionnaires;²¹
- c. les documents juridiques et financiers à caractère non confidentiel (statuts, rapport annuel, lettres aux actionnaires, etc.);
- d. le profil de risque, les principales mesures de gestion des risques, les facteurs de risques actuels et prévisibles, ainsi que les analyses et discussions s'y rapportant;²²
- e. des renseignements sur le mandat et la composition du conseil d'administration ou de surveillance et de ses comités, des renseignements sur les autres mandats sociaux des membres du conseil d'administration ou de surveillance et de l'organe de direction dans les entreprises du groupe (dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe comprenant une entreprise contrôlante et une ou plusieurs entreprises contrôlées) et dans toute autre entreprise; le règlement intérieur du conseil d'administration ou de surveillance et les règlements de ses comités ;
- f. la politique de rémunération du conseil d'administration ou de surveillance et de l'organe de direction, ainsi que le rapport annuel sur la rémunération ;
- g. la politique de dividendes ;
- h. le cas échéant, le système d'intéressement du personnel ;
- i. la politique de communication financière ;
- j. la politique de l'entreprise en matière de responsabilité environnementale, sociale et sociétale ;
- k. la charte d'éthique et de déontologie de l'entreprise et l'approche de l'entreprise en matière de lancement d'alerte ; et
- l. un rapport de gestion de l'entreprise présentant ses activités et ses résultats au cours de l'exercice écoulé, ainsi que les autres renseignements financiers dont la publication est obligatoire ou nécessaire.

²⁰ *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs*, édition 2017, page 37

²¹ *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs*, édition 2017, page 38

8.9. **Rapport de gestion** - En plus des informations que les entreprises sont tenues de diffuser conformément à la loi et aux règlements en vigueur, sont inclus dans le rapport de gestion:

- a. une indication du nombre de réunions tenues au cours de l'année par le conseil d'administration ou de surveillance et des statistiques sur la participation de chaque membre à ces réunions ;
- b. la liste des membres de chaque comité du conseil d'administration ou de surveillance, un rapport sur le travail de chaque comité, le nombre de réunions tenues par chacun et des statistiques sur la participation de chaque membre à ces réunions ;
- c. les politiques de mixité appliquées au conseil d'administration ou de surveillance et à l'organe de direction, ainsi que les objectifs de ces politiques, leurs modalités de mise en œuvre, les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, en incluant le cas échéant, les raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints et les mesures prises pour y remédier ; et
- d. les résultats de l'évaluation par le conseil d'administration ou de surveillance de sa propre efficacité.

8.10. **Gouvernance de Groupe** - Dans le cas d'un groupe, les informations suivantes sont divulguées :

- a. la structure d'actionnariat du groupe ;
- b. les relations et l'organisation du groupe, sa nature et ses objectifs, et l'étendue de l'application des politiques du groupe ;
- c. des éléments relatifs aux objets, fonctions et activités de toutes les principales entités du groupe, ainsi que les juridictions où elles sont implantées ; et
- d. Les structures de gouvernance du groupe, ainsi que les accords et les relations liant les entités.²³

8.11. **Dépôts d'actes** - Le conseil d'administration ou de surveillance et l'organe de direction s'assurent conjointement de la célérité et la régularité des déclarations et dépôts d'actes.

²³ *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs*, édition 2017, page 32 et 38

SECTION 9 :

LE RESPECT DES ACTIONNAIRES ET DE LEURS DROITS

Objectif à atteindre

L'obligation d'agir dans l'intérêt à long terme de l'entreprise, plutôt que dans l'intérêt étroit de particuliers ou d'entités, exige que les membres du conseil d'administration ou de surveillance et de l'organe de direction tiennent compte des points de vue tous les actionnaires lorsqu'ils prennent des décisions, ainsi que de l'impact de ces décisions sur ces mêmes actionnaires et sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs de long-terme. Il est donc important de veiller à ce que tous les actionnaires, quelle que soit la taille et l'origine de leur participation, aient une chance égale d'engager la discussion avec l'entreprise et d'exprimer leur opinion en votant lors de l'assemblée générale des actionnaires.

Les investisseurs accordent une grande importance à la faculté d'accéder à l'information et à leurs droits de vote : ainsi il est peu probable qu'ils investissent dans une entreprise opaque freinant leur capacité d'apprécier sa performance ou sa gouvernance, ou de créer des obstacles à l'exercice de leurs droits de vote.

Principes à suivre

- 9.A. *Traitement des actionnaires* - L'entreprise prend des mesures pour s'assurer que tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et non-résidents,
- Sont traités sur un pied d'égalité et équitablement,
 - Disposent d'une information transparente (en particulier sur toute transaction entre l'entreprise et l'un quelconque de ses actionnaires ou des membres de son conseil d'administration ou de surveillance ou de son organe de direction) et de moyens effectifs pour exercer leurs droits, et
 - Sont aptes et incités à participer à l'assemblée générale des actionnaires, étant éliminé tout obstacle à leur participation.
- 9.B. *Politique de dividendes* - L'entreprise a une politique de dividendes établie en tenant compte de l'impact qu'elle peut avoir sur la structure de son capital, sa solidité financière, le

respect de la réglementation prudentielle, sa croissance future et sa valeur aux yeux des créanciers et actionnaires.

9.C. *Personne chargée des relations avec les actionnaires* - Un membre de l'organe de direction ou le secrétaire du conseil d'administration ou de surveillance, est chargé des relations avec les actionnaires et désigné comme leur contact. Il veille notamment à ce que les actionnaires reçoivent une réponse rapide à leurs demandes d'information.

Dispositions et pratiques pertinentes de la réglementation actuelle

Cadre réglementaire et orientations :

- a. Article 191 de la loi 17-99 portant code des assurances telle qu'elle a été modifiée et complétée
- b. Article 141 de la loi 17-95 relative aux sociétés anonymes telle qu'elle a été modifiée et complétée
- c. Articles 114 et 115 de la circulaire n°01/AS/19 du 02/01/2019 prise pour l'application de certaines dispositions de la loi n°17-99 portant code des assurances telle qu'elle a été modifiée et complétée

9.1. **Assemblée générale des actionnaires** - L'entreprise met à disposition de ses actionnaires, au siège social, et dans les quinze (15) jours qui précèdent l'assemblée générale des actionnaires les documents suivants :

Pour les sociétés anonymes :

- a. l'ordre du jour de l'assemblée générale des actionnaires;
- b. les projets de résolutions ;
- c. la liste des administrateurs au conseil d'administration ou de surveillance, des membres du directoire et du conseil de surveillance, ainsi que, le cas échéant, des renseignements concernant les candidats à ces organes ;
- d. le rapport de gestion du conseil d'administration ou de surveillance ou du directoire soumis à l'assemblée générale des actionnaires, ainsi que, le cas échéant, des observations du conseil de surveillance;
- e. le rapport du ou des commissaires aux comptes soumis à l'assemblée générale des actionnaires;
- f. le projet d'affectation des résultats ;
- g. Le bilan ;
- h. le compte de produits et charges ;
- i. l'état des soldes de gestion ;
- j. le tableau de financement ;

-
-
- k. l'état des informations complémentaires, et
 - l. tout autre document requis pour l'assemblée générale des actionnaires.

Pour les sociétés d'assurances mutuelles :

- a. l'ordre du jour de l'assemblée générale des adhérents;
- b. les projets de résolutions ;
- c. la liste des administrateurs au conseil d'administration ou de surveillance, des membres du directoire et du conseil de surveillance, ainsi que, le cas échéant, des renseignements concernant les candidats à ces organes ;
- d. le rapport de gestion du conseil d'administration ou de surveillance ou du directoire soumis à l'assemblée générale des actionnaires, ainsi que, le cas échéant, des observations du conseil de surveillance;
- e. le rapport du ou des commissaires aux comptes soumis à l'assemblée générale des actionnaires;
- f. du projet d'affectation des résultats ;
- g. Le bilan ;
- h. le compte de produits et charges ;
- i. l'état des soldes de gestion ;
- j. le tableau de financement ;
- k. l'état des informations complémentaires, et
- l. tout autre document requis pour l'assemblée générale des adhérents.

9.2. **Disponibilité des résultats des assemblées générales** - Dans les vingt (20) jours suivant l'assemblée générale, l'entreprise publie un communiqué comportant un relevé des résolutions de ladite assemblée portant sur les états de synthèse publiés préalablement à la tenue de sa réunion, dans l'un des journaux habilités à recevoir les annonces légales.

Pratiques complémentaires à mettre en œuvre

9.3. **Accès égal des actionnaires à l'information** - L'entreprise veille à ce que tous les actionnaires, quels que soient le nombre et la catégorie d'actions qu'ils détiennent, aient un accès égal à l'information sur l'entreprise et sur la façon dont ils peuvent exercer et protéger leurs droits et exercer des recours en cas de violation de leurs droits.

9.4. **Questions des actionnaires minoritaires** - L'entreprise a mis en place des mécanismes formels permettant efficacement aux actionnaires minoritaires de soulever des questions directement auprès du président du conseil d'administration ou de surveillance et auprès de l'organe de direction et de les rencontrer à ce sujet. Les détails sur le fonctionnement de ces mécanismes sont à la disposition des actionnaires, sur le site internet de l'entreprise.

9.5. **Politique de dividendes** - L'entreprise a mis en place une politique de dividendes, explicitant le processus et les principes de prise de décision pour ce qui est de la répartition des excédents destinés aux titulaires de

contrats avec participation aux bénéfices.²⁴ Cette politique est établie en tenant compte de l'impact qu'elle peut avoir sur la structure de son capital, sa croissance future et sa valeur pour les créanciers et actionnaires.

9.6. **Personne contact pour les actionnaires** - Un membre de l'organe de direction ou le secrétaire du conseil d'administration ou de surveillance, est chargé des relations avec les actionnaires et désigné comme leur contact. Il veille, entre autres, à ce que les actionnaires reçoivent une réponse rapide à leurs demandes d'information.

9.7. **Droits des actionnaires relatifs à l'assemblée générale** – Ni les statuts de l'entreprise, ni l'une quelconque des décisions de l'assemblée générale des actionnaires ou du conseil d'administration ou de surveillance ne limitent le droit des actionnaires de demander la convocation d'une assemblée générale des actionnaires ou d'y participer, ou de demander l'inscription de points à son ordre du jour, sauf disposition contraire de la loi, des règlements, et autres textes qui s'appliquent à l'entreprise.²⁵

9.8. **Une action, une voix** - L'entreprise applique le principe "une action, une voix", évitant les pratiques de droits de vote double, les actions à dividendes prioritaires sans droits de vote, les certificats d'investissements et tout autre dispositif qui confère à certains actionnaires un contrôle disproportionné par rapport à leur participation au capital.

9.9. **Vote par procuration et vote électronique** - L'entreprise donne à tous les actionnaires la possibilité d'exercer leurs droits de vote par procuration ou par voie électronique, et ne restreint pas leur capacité de le faire, sauf comme le permettent les lois, règlements et autres textes qui s'appliquent à elle. Les documents de l'assemblée générale des actionnaires fournissent une explication des différents moyens par lesquels les actionnaires peuvent exercer leurs droits de vote.²⁶

9.10. **Préavis et contenu de la convocation** - L'entreprise s'assure que la convocation à une assemblée générale des actionnaires est émise au plus tard trente jours avant la date de l'assemblée. En même temps, l'ordre du jour, les projets de résolutions et les autres documents requis pour l'assemblée sont disponibles sur le site internet de l'entreprise.

9.11. **Présence de membres du conseil et de l'organe de direction aux assemblées générales** - Le président et le vice-président du conseil d'administration ou de surveillance, les présidents des comités du conseil d'administration ou de surveillance et le directeur général assistent aux assemblées générales des actionnaires et sont disponibles pour répondre

²⁴ *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs*, édition 2017, page 36

²⁵ *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs*, édition 2017, page 35

²⁶ *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs*, édition 2017, page 34

aux questions des actionnaires dans la mesure où les réponses ne risquent pas de porter préjudice aux actionnaires ou au personnel de l'entreprise. Les commissaires aux comptes assistent à l'assemblée générale des actionnaires au cours de laquelle les rapports financiers sont présentés.

9.12. ***Disponibilité des résultats des assemblées générales*** - Les décisions de l'assemblée générale des actionnaires sont disponibles sur le site internet de l'entreprise dans les quinze jours de l'assemblée ainsi que les résultats détaillés des votes pour ou contre et des abstentions pour chacune des résolutions proposées. Dans les trente jours suivant chaque assemblée générale, les réponses aux questions posées lors de l'assemblée sont disponibles sur le site internet de l'entreprise.²⁷

²⁷ *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs*, édition 2017, page 35

SECTION 10 : LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

Objectif à atteindre

En conduisant ses affaires de façon responsable, l'entreprise démontre qu'on peut lui faire confiance pour agir de façon éthique et responsable. Cette approche est une condition préalable à son succès à long terme et, à un niveau plus global, contribue au développement durable de l'économie marocaine.

Les parties prenantes de l'entreprise, notamment le personnel, les assurés, les fournisseurs, les pouvoirs publics et collectivités territoriales ont chacun un intérêt dans les activités de l'entreprise. Un engagement régulier avec ces parties prenantes peut aider l'entreprise à comprendre leurs points de vue et leurs préoccupations et donner l'occasion d'expliquer la position de l'entreprise d'une manière positive. En toute occasion, le conseil d'administration ou de surveillance et l'organe de direction respectent les droits des parties prenantes de l'entreprise. Lorsqu'ils prennent des décisions quant à la stratégie et au plan d'activité de l'entreprise, ils tiennent compte de l'impact que peuvent avoir les actions qu'ils envisagent sur les parties prenantes de l'entreprise, sur son environnement et sur sa réputation.

L'implication et l'engagement du capital humain de l'entreprise constituent un facteur clé de la performance et de la compétitivité de l'entreprise.

Principes à suivre

- 10.A. *Impact environnemental, social et sociétal de l'entreprise* - Le conseil d'administration ou de surveillance et l'organe de direction veillent à ce que la stratégie et les politiques de l'entreprise tiennent compte de l'impact potentiel de ses activités en matière environnementale, sociale et sociétale.
- 10.B. *Dialogue continu avec les parties prenantes* – L'organe de direction veille au maintien d'un dialogue continu entre l'entreprise et ses principales parties prenantes, en particulier le personnel, les clients, les fournisseurs, les pouvoirs publics et les collectivités territoriales. Le conseil d'administration ou de surveillance surveille régulièrement la mise œuvre et la qualité de ce dialogue.

Pratiques complémentaires à mettre en œuvre

- 10.1. ***Responsabilité environnementale, sociale et sociétale de l'entreprise*** - Le conseil d'administration ou de surveillance et le directeur général conçoivent ensemble et adoptent une politique qui précise comment l'impact des activités de l'entreprise en matière environnementale, sociale et sociétale est évalué, comment les risques qui en découlent sont gérés et comment les dommages potentiels qui en résultent sont compensés ou réparés. Lorsque le directeur général demande l'approbation des décisions par le conseil d'administration ou de surveillance, les documents justificatifs expliquent dans quelle mesure l'action recommandée est conforme à ces politiques. Cette politique est disponible sur le site internet de l'entreprise.
- 10.2. ***Communication avec les parties prenantes*** - Le conseil d'administration ou de surveillance s'assure régulièrement qu'il existe une communication structurée et transparente avec les parties prenantes de l'entreprise. A cet effet, le conseil d'administration ou de surveillance et le directeur général déterminent conjointement les acteurs qu'ils considèrent comme les principales parties prenantes contractuelles ou stratégiques avec lesquelles il est de l'intérêt de l'entreprise d'établir un dialogue constructif. Le directeur général veille à ce que des mécanismes efficaces soient mis en place pour assurer un engagement régulier avec ces acteurs (interlocuteurs, modes de communication, suivi) et que le conseil d'administration ou de surveillance soit informé des résultats de cet engagement.
- 10.3. ***Contacts du conseil avec les parties prenantes*** - Le conseil d'administration ou de surveillance a la faculté d'organiser des réunions

avec des parties prenantes lorsqu'il l'estime nécessaire pour améliorer sa compréhension de questions qui se posent à l'entreprise, et notamment pour recueillir le point de vue de ces parties prenantes sur la performance et la réputation de l'entreprise. Le directeur général est avisé à l'avance de ces contacts.

10.4. *Contacts des présidents de comité avec les parties prenantes* - Le mandat de chaque comité du conseil d'administration ou de surveillance précise les fins pour lesquelles le président du comité peut communiquer directement avec les parties prenantes de l'entreprise et la procédure à suivre.

10.5. *Pratiques et mécanismes de concertation avec le personnel* - En plus des dispositifs prévus par la loi et les règlements, sont mis en place dans l'entreprise :

- a. un manuel décrivant les principes et procédures de gestion des ressources humaines ;
- b. des pratiques de responsabilisation, de participation, de représentation et d'incitation du personnel, et, le cas échéant, le système d'intéressement du personnel, aux fins d'augmenter la performance de l'entreprise et une implication accrue du personnel dans la vie de l'entreprise ; et
- c. des mécanismes permettant aux membres du personnel de faire part de leurs préoccupations en confidence et, s'ils le souhaitent, de façon anonyme. Le cas échéant, le conseil d'administration ou de surveillance mène des enquêtes proportionnées et indépendantes sur les questions soulevées par le personnel et invite l'organe de direction à prendre les mesures de suivi qui s'imposent.

10.6. *Traitement des plaintes des assurés* - L'entreprise est dotée de politiques et processus appropriés et conformes aux exigences légales et réglementaires pour le traitement et la gestion des plaintes formulées par les assurés.²⁸

²⁸ *Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs*, édition 2017, page 39

ANNEXE A : APPLICATION DU CODE AUX ENTREPRISES AYANT UNE STRUCTURE DUALE DE GOUVERNANCE

Le code et son annexe B s'appliquent également aux entreprises ayant une structure duale de gouvernance, c'est-à-dire un conseil de surveillance et un directoire. Dans le cas de ces entreprises, **il convient de lire et d'appliquer les sections 1 à 3 et 5 à 10 sont en remplaçant :**

- a. le terme « conseil d'administration » par le terme « conseil de surveillance »,
- b. le terme « comités du conseil de surveillance » par le terme « comités du conseil de surveillance »,
- c. le terme « président du conseil d'administration » par le terme « président du conseil de surveillance », et
- d. le terme « directeur général » par le terme « directoire ».

Toutefois :

Dans la section 2, il convient de remplacer les paragraphes 2.1, 2.4 et 2.17 par les paragraphes suivants :

- 2.1. ***Attributions du conseil de surveillance*** - En plus des responsabilités spécifiques énoncées dans le présent code, le conseil de surveillance a les attributions suivantes :
- a. autoriser les actes de disposition d'actifs visés par la loi ou les statuts de l'entreprise ;
 - b. nommer et révoquer les membres du directoire si cela a été prévu dans les statuts, superviser leur performance ;
 - c. surveiller la performance du directoire quant à la gestion des activités et des ressources de l'entreprise à la réalisation de ses objectifs et à l'accomplissement de ses devoirs, s'agissant en particulier de son engagement avec les actionnaires et les parties prenantes.
- 2.4. ***Membres indépendants du conseil*** La majorité des membres du conseil de surveillance sont des membres indépendants. Un membre du conseil de surveillance ou de l'un de ses comités ne peut être réputé indépendant que ... [pour la suite, voir section 2, Pratique à mettre en œuvre 2.4].
- 2.17. ***Participation aux réunions du conseil*** - En temps normal, les membres du directoire assistent aux réunions du conseil de surveillance. Cependant, le conseil de surveillance a le droit de se réunir en dehors de leur présence lorsqu'il le juge opportun. Les membres du directoire ne sont pas présents lorsque le conseil de surveillance discute de la performance et de la rémunération des membres du directoire.

La section 4 est remplacée par la section 4 suivante :

- 4.1. ***Attributions du directoire*** - Le directoire a les attributions suivantes :

-
-
- a. initier et conduire, sous le contrôle du conseil de surveillance, l'élaboration la stratégie de l'entreprise, la décliner en plan opérationnel ; élaborer le budget de l'entreprise ; le mettre en œuvre ;
 - b. concevoir la politique définissant l'appétence au risque de l'entreprise, c'est-à-dire la nature et l'étendue des risques que l'entreprise est prête à prendre pour atteindre ses objectifs stratégiques à long terme ;
 - c. assurer la mise en œuvre du plan stratégique et la réalisation des orientations stratégiques fixées par le conseil de surveillance ;
 - d. gérer les activités et les ressources de l'entreprise ;
 - e. formaliser et préserver la culture, les valeurs et l'éthique de l'entreprise ;
 - f. nommer et révoquer les personnes-clés ;
 - g. concevoir et mettre en œuvre des systèmes efficaces de gestion des risques et de contrôle interne ;
 - h. entretenir des relations constructives avec tous les actionnaires et avec les parties prenantes les plus importantes ; et
 - i. dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe, superviser les activités et risques des entreprises du groupe qu'elle contrôle ; et veiller à la mise en place de règles définissant les responsabilités et obligations de redevabilité et de bonne gouvernance de la société-mère et des filiales.
- 4.2. ***Règles internes de procédure du directoire*** - Des règles internes de procédure adoptées par le directoire, qui concernent en particulier les modalités de tenue des réunions et d'adoption des décisions, précisent la répartition des responsabilités et le mode de coopération entre les membres du directoire. Elles font l'objet d'une approbation du conseil de surveillance.
- 4.3. ***Qualifications des membres du directoire, profil-type du directoire*** - Le conseil de surveillance veille à ce que le directoire dispose d'un nombre de membres suffisant pour lui permettre de s'acquitter efficacement de ses responsabilités. Un profil-type du directoire, qui précise le nombre minimum de ses membres et la combinaison de formations, compétences, expériences professionnelle et pratique, dont le directoire a besoin, fait l'objet d'une décision du conseil de surveillance.
- 4.4. ***Nombre des mandats des membres du directoire*** - Aucun membre du directoire n'exerce plus de deux autres mandats sociaux dans d'autres entreprises, y compris des entreprises étrangères. En outre, tout membre du directoire est tenu de recueillir l'avis du conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une autre entreprise. Dans le cas où l'entreprise fait partie d'un groupe comprenant une entreprise contrôlante et une ou plusieurs entreprises contrôlées, ces restrictions ne s'appliquent qu'aux entreprises extérieures au groupe.
- 4.5. ***Mixité au sein du directoire*** - Sur proposition du président du directoire, le directoire fixe un objectif de mixité au sein de l'organe de direction, qu'il est prévu d'atteindre par paliers au cours des cinq exercices suivants. L'objectif à atteindre au terme du processus – qui peut s'étaler sur plus de cinq exercices – est que chaque genre soit représenté par au moins 40% des membres de l'organe de direction. Le président informe annuellement le directoire des résultats obtenus.

-
-
- 4.6. **Président du directoire** - Le président du directoire est responsable de l'ensemble des activités quotidiennes de l'entreprise. En outre :
- a. il dirige l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie, du plan opérationnel et du budget de l'entreprise ;
 - b. il définit les responsabilités des autres membres du directoire et supervise leur performance ;
 - c. il veille à ce que le directoire fonctionne de manière efficace ;
 - d. il organise et préside l'évaluation annuelle de la composition et de la performance du directoire ; et
 - e. il maintient le contact avec le conseil de surveillance, les actionnaires et les parties prenantes les plus importantes.
- 4.7. **Évaluation annuelle du directoire** - Au moins une fois par an, le directoire évalue la composition et la performance collective du directoire, ainsi que la performance individuelle de chacun de ses membres et fait rapport des conclusions de cette évaluation au conseil de surveillance. L'évaluation est menée par le président du directoire.

ANNEXE B : MODELE DE CHARTE DE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU DE SURVEILLANCE

Cette charte s'applique à tous les membres du conseil d'administration ou de surveillance d'une entreprise (ci-après le « conseil »).

I. Administration et intérêt social

Chaque membre du conseil agit en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise, en s'attachant, entre autres, à la création de valeur durable. Quel que soit son mode de nomination, il se considère comme représentant l'ensemble des actionnaires et non pas seulement ou prioritairement le ou les actionnaires qui ont proposé sa nomination par l'assemblée générale des actionnaires, et prend également en compte les attentes des autres parties prenantes.

Les membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance sont tenus d'agir de bonne foi, d'exercer un jugement indépendant et de faire preuve d'objectivité et diligence dans leur prise de décision, en privilégiant les intérêts de l'entreprise et des assurés.

II. Respect des lois, des réglementations et des statuts

Chaque membre du conseil prend la pleine mesure de ses droits et obligations. Il connaît et respecte les dispositions légales et réglementaires relatives à sa fonction, les codes et bonnes pratiques de gouvernance applicables, ainsi que les règles propres à la société résultant de ses statuts et du règlement intérieur du conseil. En particulier, il s'abstient de toute action qui pourrait être considérée comme une action relevant des prérogatives d'un autre organe de gouvernance, de direction ou de contrôle.

III. Exercice des fonctions : principes directeurs

Chaque membre du conseil exerce ses fonctions avec indépendance, intégrité, loyauté et professionnalisme.

IV. Indépendance et devoir d'expression

Chaque membre du conseil veille à préserver en toute circonstance son indépendance de jugement, de décision et d'action. Il s'interdit d'être influencé par tout élément étranger à l'intérêt social qu'il a pour mission de défendre.

Il alerte le conseil d'administration ou de surveillance sur tout élément de sa connaissance lui paraissant de nature à affecter les intérêts de l'entreprise.

Il exprime clairement ses interrogations et ses opinions. Il s'efforce de convaincre le conseil d'administration ou de surveillance de la pertinence de ses positions. En cas de désaccord, il veille à ce que celles-ci soient explicitement consignées aux procès-verbaux des délibérations.

V. Indépendance et conflits d'intérêts

Chaque membre du conseil s'efforce d'éviter tout conflit pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de l'entreprise. Il informe le conseil d'administration ou de surveillance de tout conflit d'intérêts dans lequel il pourrait être impliqué. Dans les cas où il ne peut éviter de se trouver en conflit d'intérêt, il s'abstient de participer aux débats ainsi qu'à toute décision sur les matières concernées.

VI. Loyauté, bonne foi et confidentialité

Chaque membre du conseil agit de bonne foi en toute circonstance et ne prend aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de l'entreprise.

Chaque membre du conseil s'engage personnellement à respecter la confidentialité totale des informations qu'il reçoit, des débats auxquels il participe et des décisions prises.

Il s'interdit d'utiliser pour son profit personnel ou pour le profit de quiconque les informations privilégiées auxquelles il a accès. En particulier, lorsqu'il détient sur la société où il exerce son mandat de membre du conseil des informations non rendues publiques, il s'interdit de les utiliser pour effectuer ou faire effectuer par un tiers des opérations sur les titres de celle-ci.

VII. Professionnalisme et implication

Chaque membre du conseil s'engage à consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires.

Il s'informe sur les métiers et les spécificités de l'entreprise, ses enjeux et ses valeurs, y compris en interrogeant ses principaux dirigeants.

Il participe aux réunions du conseil d'administration ou de surveillance et des comités dont il est membre avec assiduité et diligence.

Il assiste aux assemblées générales d'actionnaires.

Il s'efforce d'obtenir dans les délais appropriés les éléments qu'il estime indispensables à son information pour délibérer au sein du conseil d'administration ou de surveillance et des comités dont il est membre en toute connaissance de cause.

Il s'attache à mettre à jour les connaissances qui lui sont utiles et demande à l'entreprise les formations qui lui sont nécessaires pour le bon exercice de sa mission.

VIII. Collégialité et efficacité

Chaque membre du conseil contribue à la collégialité et à l'efficacité des travaux du conseil et des comités spécialisés éventuellement constitués en son sein. Il formule toute recommandation lui paraissant de nature à améliorer les modalités de fonctionnement du conseil d'administration ou de surveillance, notamment à l'occasion de l'évaluation périodique de celui-ci. Il accepte l'évaluation de sa propre action au sein du conseil d'administration ou de surveillance.

Il s'attache, avec les autres membres du conseil d'administration ou de surveillance, à ce que les missions d'orientation et de contrôle soient accomplies avec efficacité et sans entraves. En particulier, il veille à ce que soient mis en place dans l'entreprise les procédures permettant le contrôle du respect des lois et règlements, dans la lettre et dans l'esprit.

Il s'assure que les positions adoptées par le conseil d'administration ou de surveillance font l'objet, sans exception, de décisions formelles, correctement motivées et transcrites aux procès-verbaux de ses réunions.

IX. Gouvernance de groupe

Tout membre du conseil d'une entreprise contrôlée par une autre entreprise examine avec attention les transactions entre les deux entreprises.

Le membre du conseil dont la nomination a été proposée par l'entreprise contrôlante peut, nonobstant les principes énoncés dans cette charte et à condition d'agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise contrôlée :

- consulter l'entreprise contrôlante sur toutes questions relatives aux intérêts de l'entreprise contrôlée ;
- discuter, avant toute réunion du conseil, avec l'entreprise contrôlante de points de l'ordre du jour qui mettent en cause à la fois la stratégie de l'entreprise contrôlée et celle du groupe ou peuvent créer des risques additionnels pour l'entreprise contrôlante ou le groupe ;
- rapporter à l'entreprise contrôlante tout élément qu'il juge important, sous réserve de ne pas divulguer d'informations confidentielles sur l'entreprise contrôlée, qui pourraient mettre l'entreprise contrôlante dans une situation privilégiée par rapport à d'autres actionnaires présents ou potentiels.

X. Application de la Charte

S'agissant de principes essentiels au bon fonctionnement d'un organe de gouvernance, chaque membre du conseil s'efforce de veiller à la bonne application de la présente Charte au sein des organes de gouvernance auxquels il participe.

Dans le cas où un membre du conseil n'est plus en position d'exercer ses fonctions en conformité avec la charte, soit de son propre fait, soit pour toute autre raison y compris tenant

aux règles propres à l'entreprise où il exerce son mandat, il en informe le président du conseil d'administration ou de surveillance, et il doit rechercher les solutions permettant d'y remédier et, à défaut d'y parvenir, en tirer les conséquences personnelles quant à l'exercice de son mandat.