



ASSOCIATION DES COMPAGNIES  
D'ASSURANCES ET DE RÉASSURANCES  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

# **CODE DE GOUVERNANCE** DES ENTREPRISES D'ASSURANCE ET DE RÉASSURANCE

Approuvé lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2020

# SOM- MAIRE

1. INTRODUCTION ET PRINCIPES GÉNÉRAUX	4
2. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	5
3. LA DIRECTION	10
4. LES ACTIONNAIRES ET L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES	12
5. CONTRÔLE ET GESTION DES RISQUES	13
6. LES FONCTIONS CLÉS	14
7. LA RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE	16
8. PUBLICITÉ DES RÈGLES EN MATIÈRE DE CORPORATE GOVERNANCE	18
9. ENTRÉE EN VIGUEUR	19

# PRÉAMBULE

La gouvernance d'entreprise ou « corporate governance » est constituée par le corps des principes, règles et usages organisant la gestion et le contrôle des entreprises. De bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise sont essentielles à l'efficacité, à la compétitivité et à la solidité des entreprises d'assurance et de réassurance.

Le présent Code se propose de traiter d'une part la gouvernance stricto sensu c'est-à-dire l'organisation et le fonctionnement du pouvoir et d'autre part le contrôle interne dont la mise en place et l'efficacité sont au cœur d'une bonne gouvernance et d'une nécessaire transparence.

Les recommandations contenues dans le Code comportent un degré élevé de flexibilité pour tenir compte de la diversité des entreprises visées et ainsi permettre une adaptation à la taille, aux activités, à la culture et aux spécificités de chaque entreprise ou groupe d'entreprises.

Le Code a un caractère nécessairement évolutif et ses recommandations doivent pouvoir être adaptées à l'avenir afin de tenir compte de l'expérience acquise, de l'évolution de l'environnement juridique et de la mutation de la vie des affaires.

Le Code doit être considéré comme complémentaire à la législation luxembourgeoise, la gouvernance des entreprises reposant en premier lieu sur le droit écrit, contenu au Luxembourg notamment dans le Code Civil et la législation sur les sociétés commerciales. Aucune des dispositions du présent Code ne peut être interprétée comme contraire au droit luxembourgeois.



# 1. INTRODUCTION ET PRINCIPES GÉNÉRAUX

**1.1.** Ce Code s'adresse aux entreprises d'assurance et de réassurance membres de l'ACA.

**1.2.** Il est rédigé sur la base du modèle moniste (un conseil d'administration assure la gestion de l'entreprise) et contient des recommandations quant à la manière de diriger et de contrôler les entreprises visées au point 1.1. A cet égard, l'interaction entre les actionnaires, le conseil d'administration et la direction de l'entreprise est centrale.

L'entreprise fait le choix de sa structure de gouvernance permise par la loi dans ses statuts.

**1.3.** La corporate governance est importante dans la mesure où :

- elle donne une image professionnelle de l'entreprise à l'ensemble des parties concernées;
- elle joue un rôle important pour assurer la continuité de l'entreprise et elle est un élément indispensable de la gestion des risques;
- elle peut contribuer à augmenter la rentabilité de l'entreprise;
- elle est un atout sur le marché du recrutement.

**1.4.** Afin de parvenir à une interaction optimale entre l'actionnaire, l'entreprise, ses collaborateurs et les autres parties intéressées, il est recommandé de définir clairement la vision et la mission de l'entreprise. A cet égard, il y a lieu de définir également les valeurs dont on estime qu'il convient de tenir compte. Ce 'mission statement' forme un cadre de référence et une balise pour les décisions et les actes de ceux qui sont concernés par l'entreprise, et constitue la base de la stratégie à long terme.

**1.5.** L'entreprise comprend une structure organisationnelle transparente adéquate, avec une répartition claire et une séparation appropriée des responsabilités, ainsi qu'un dispositif efficace de transmission des informations.

**1.6.** Les entreprises d'assurance et de réassurance établies au Grand-Duché de Luxembourg étant extrêmement variées, il est essentiel de tenir compte des particularités de chaque entreprise dans l'élaboration de sa corporate governance. Il sera en particulier nécessaire de prendre en considération le type, la taille et la phase de

développement de l'entreprise, la structure de l'actionariat et, s'il y a lieu, son appartenance à un groupe coté en bourse ou non.

Ce Code s'applique mutatis mutandis aux associations mutuelles sous réserve des adaptations requises pour refléter leurs caractéristiques mutuelles et structurelles.

**1.7.** La corporate governance évolue en s'adaptant au développement de l'entreprise. Au cours de cette évolution on distingue plus particulièrement :

- Le conseil d'administration actif  
Le conseil d'administration est proactif, par des réunions fréquentes, qui traitent de questions importantes et stratégiques. Le fonctionnement du conseil d'administration est optimisé lorsque des administrateurs non exécutifs y prennent également part.

La tâche du conseil d'administration est décrite dans l'article 2.2 de ce Code.

- Le développement plus poussé des organes de direction

Dans les entreprises plus grandes, un développement plus poussé de la corporate governance s'imposera au niveau des organes de direction, avec une attention particulière pour la mise en place, le cas échéant, de comités.

**1.8.** La corporate governance ne peut pas se transformer en un ensemble de règles du jeu formelles. C'est l'esprit des règles de corporate governance qui doit primer et non la forme. Par ailleurs, il convient que les recommandations et les procédures de contrôle interne s'intègrent, dans la mesure du possible, dans l'organisation existante de l'entreprise dans un esprit de proportionnalité et afin d'éviter une surcharge administrative (et des frais supplémentaires).

Les recommandations en matière de corporate governance ne peuvent en aucun cas constituer un frein à la dynamique de l'entreprise et doivent par conséquent laisser une marge de manœuvre suffisante afin d'en permettre une mise en œuvre flexible.

**1.9.** Ce Code contient des recommandations, il est complémentaire à la législation luxembourgeoise. Aucune disposition de ce Code ne peut être interprétée comme dérogeant au droit luxembourgeois.

## 2. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

**2.1.** En principe, les recommandations suivantes sont applicables aux sociétés qui ont adopté la forme juridique d'une société anonyme. Cependant, elles peuvent également s'appliquer, mutatis mutandis, aux sociétés ayant adopté une autre forme juridique.

### MISSION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

**2.2.** La mission du conseil d'administration consiste à :

- prendre des décisions concernant des affaires importantes et stratégiques, telles que l'approbation de la stratégie;
- veiller à ce que la direction et les actionnaires prennent les initiatives qui relèvent de leur domaine de compétence;
- définir l'organisation générale la plus apte pour assurer une gestion efficace de l'entreprise ; à cet effet, il peut déléguer tout ou partie de ses pouvoirs concernant la gestion journalière ainsi que la représentation de l'entreprise en ce qui concerne cette gestion journalière à un ou plusieurs administrateurs ou directeurs.

Il peut mettre en place des comités chargés d'assister les administrateurs de l'entreprise dans la gestion de celle-ci et de préparer et/ou de mettre en œuvre les décisions du conseil d'administration.

Il détermine les attributions, arrête la composition et règle le fonctionnement de ces comités.

**2.3.** Le conseil d'administration définit la stratégie de l'entreprise et la revoit régulièrement sur base des propositions de la direction.

**2.4.** Il approuve les politiques principales de l'entreprise développées par la direction pour le déroulement de la stratégie de l'entreprise.

**2.5.** Il s'assure que la culture d'entreprise soutient la réalisation de sa stratégie et que cela favorise un comportement responsable et éthique.

**2.6.** Il détermine l'appétit au risque de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

**2.7.** Il approuve le système de contrôle interne et de gestion des risques proposée par la direction et revoit son implémentation.

**2.8.** Il veille à ce que toutes les mesures nécessaires soient prises pour assurer la qualité et la fiabilité de l'information relative à l'entreprise.

**2.9.** Il s'assure que l'entreprise publie sur son site web le rapport sur la solvabilité et la situation financière (SFCR) et les comptes annuels.

**2.10.** Il veille au respect par l'entreprise des dispositions légales, réglementaires et administratives régissant ses activités. Le conseil approuve toutes les politiques et leurs modifications applicables, notamment Own Risk and Solvency Assessment (ORSA), et Solvency and Financial Condition Report (SFCR).

**2.11.** Il approuve une gouvernance, fixant les attentes sur le leadership de l'entreprise et les comportements éthiques des membres du conseil d'administration et des salariés de l'entreprise. Le conseil suit la conformité avec cette gouvernance.

**2.12.** Le conseil d'administration arrête les comptes annuels.

### DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS

---

**2.13.** Le conseil d'administration peut déléguer le pouvoir de représentation à un ou plusieurs de ses administrateurs ou à des mandataires désignés.

**2.14.** Le conseil d'administration peut déléguer la gestion journalière des affaires de l'entreprise ainsi que la représentation de la société. Les délégués à la gestion journalière doivent être inscrits au registre de commerce, alors que les autres représentants de la société peuvent l'être.

### LEADERSHIP

---

**2.15.** Le conseil d'administration désigne et révoque sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, s'il y en a un, le Directeur Général. Il désigne et révoque également les membres de la direction, en charge de la gestion journalière de l'entreprise, en consultation avec le Directeur Général, en considérant les défis actuels et futurs de l'entreprise et les compétences nécessaires. De plus, il nomme :

- Les personnes en charge des fonctions clés suivantes : la fonction de Gestion des risques, la fonction de Vérification de la conformité, la fonction d'Audit interne et la fonction Actuarielle,
- Les responsables des autres fonctions opérationnelles ou de support importantes.

**2.16.** Le conseil revoit, avec l'appui du Comité de Nomination et de Rémunération, s'il y en a un, la performance du directeur général et des dirigeants et la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise sur base annuelle par rapport aux mesures de performance internes. Il fixe leurs attributions pour l'exercice de leurs activités.

**2.17.** Il est recommandé que le conseil s'assure, avec l'appui du Comité de Nomination et de Rémunération, s'il y en a un, qu'un plan de succession pour les administrateurs, le directeur général et les autres membres de la direction soit en place et revu périodiquement.

**2.18.** Le conseil peut faire des propositions à l'assemblée générale pour la nomination ou la prolongation de mandat d'un administrateur.

## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**2.19.** Le conseil d'administration doit avoir une composition adaptée à l'objet de l'entreprise, à ses opérations, à sa phase de développement, à sa structure d'actionariat et autres spécificités.

**2.20.** Le conseil d'administration doit être adapté à la taille de l'entreprise afin de permettre une prise de décision efficace, et d'apporter expérience et connaissances dans différents domaines.

**2.21.** La composition du conseil d'administration doit être déterminée de manière à réunir une expertise suffisante dans les domaines d'activité ainsi qu'une diversité suffisante des compétences.

Il y a lieu de tenir compte de la complémentarité nécessaire sur le plan des compétences, de l'expérience, des connaissances et de la diversité. Il convient de veiller à ce que les principales qualifications – en droit et en fiscalité, en économie, en comptabilité et en actuariat – nécessaires à la bonne gestion d'une entreprise d'assurances ou de réassurance y soient représentées.

La connaissance du marché luxembourgeois est considérée comme un atout. L'organisation doit viser la diversité des antécédents, de l'âge et des genres.

**2.22.** Le conseil d'administration devrait comprendre une majorité d'administrateurs non exécutifs. Le conseil devrait comprendre un nombre approprié d'administrateurs indépendants.

**2.23.** Il est recommandé de désigner pour siéger au conseil d'administration, également des administrateurs non exécutifs dont un ou plusieurs indépendants.

L'indépendance des administrateurs non exécutifs se recommande, il faut souligner que, leur compétence est plus importante que leur indépendance au sens strict. Ce qui est crucial, c'est leur autorité objective, qui est fondée sur leur compétence et leur bonne relation avec la direction de l'entreprise, et qu'ils pourront faire valoir dans l'intérêt social de l'entreprise.

Des administrateurs non exécutifs sont évidemment des administrateurs à part entière qui exécutent les tâches confiées au conseil d'administration collégalement avec les autres administrateurs.

**2.24.** Les entreprises d'assurance et de réassurance veillent à ce que les membres du conseil d'administration satisfassent en permanence aux exigences suivantes:

- leurs qualifications, connaissances et expérience professionnelles sont propres à permettre une gestion saine et prudente (compétence); et
- leur réputation et leur intégrité sont de bon niveau (honorabilité).

Les entreprises d'assurance et de réassurance communiquent aux autorités de contrôle tout changement survenu dans l'identité des personnes qui dirigent effectivement l'entreprise ainsi que toute information nécessaire pour apprécier si toute personne nouvellement nommée pour la gestion de l'entreprise satisfait aux exigences de compétence et d'honorabilité.

## FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

**2.25.** Tous les membres du conseil d'administration respectent les normes d'intégrité et d'éthique.

**2.26.** Le conseil d'administration fonctionne comme un organe collégial. Aucun individu ou groupe de membres du conseil ne doit dominer la prise de décision du conseil.

**2.27.** Le procès-verbal de la réunion doit résumer fidèlement les discussions et préciser la décision prise. Le procès-verbal doit permettre de comprendre les débats, les arguments conduisant à la décision prise et doit permettre d'identifier si nécessaire les divergences.

**2.28.** Le conseil d'administration doit se réunir suffisamment régulièrement pour s'acquitter efficacement de ses fonctions (au moins trois fois par an). La société peut organiser - si nécessaire et approprié - des réunions du conseil d'administration par des moyens vidéo, téléphoniques ou Internet, dans le respect des statuts.

Il convient d'éviter un recours trop important à la pratique des procurations à l'occasion des réunions du conseil d'administration. Aussi, les entreprises veilleront-elles à ce qu'un administrateur présent à une réunion du conseil représente au maximum un seul autre administrateur au moyen d'une procuration.

Lors de ses réunions, le conseil doit pouvoir prendre de la hauteur par rapport à la gestion journalière de l'entreprise afin de pouvoir juger correctement de l'exécution de la stratégie de l'entreprise et, le cas échéant, y apporter des corrections dans le cadre d'une vision à long terme.

Il est recommandé de traiter au moins une fois par an la thématique de la perspective d'évolution à long terme de l'entreprise et de la continuité de l'activité.

## NOMINATION DES ADMINISTRATEURS

---

**2.29.** Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale, sur proposition du conseil d'administration et, le cas échéant, du comité de nomination.

## DROITS ET OBLIGATIONS DES ADMINISTRATEURS

---

**2.30.** Avant d'accepter un mandat en tant qu'administrateur, le candidat administrateur doit vérifier s'il dispose de suffisamment de compétences et de suffisamment de temps pour remplir ce mandat de manière adéquate.

**2.31.** On attend d'un administrateur qu'il participe activement aux réunions du conseil d'administration. Cela implique qu'il se prépare soigneusement aux réunions du conseil d'administration, qu'il soit présent lors des réunions et qu'il participe activement aux débats et à la prise de décision.

**2.32.** Les administrateurs prennent leurs décisions dans l'intérêt de l'entreprise. Ils préviennent le conseil d'administration d'éventuels conflits entre leurs intérêts personnels, directs ou indirects, et ceux de l'entreprise ou d'une entité contrôlée par celle-ci. Ils s'abstiennent de participer à toute délibération ou décision soulevant un tel conflit, sauf si ces dernières concernent des opérations courantes conclues dans des conditions normales.

**2.33.** Autant pendant qu'après la fin de leur mandat, les administrateurs sont tenus de respecter la stricte confidentialité de toutes les informations qu'ils ont reçues dans le cadre de l'exercice de leur mandat d'administrateur ainsi que la confidentialité des débats du conseil d'administration.

**2.34.** Les administrateurs doivent participer aux débats et à la prise de décision en connaissance de cause. A cette fin, le président et la direction de l'entreprise sont tenus de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

## EVALUATION

---

**2.35.** Il est recommandé que le conseil d'administration évalue périodiquement sa composition, son mode de fonctionnement ainsi que sa performance.

## RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

---

**2.36.** La rémunération des administrateurs est fixée par l'assemblée générale et la rémunération totale à ce titre est publiée dans les annexes aux comptes annuels.

## RÔLE DU PRÉSIDENT

---

**2.37.** Le président :

- exerce les missions qui lui sont conférées par la loi, les statuts ou par le conseil d'administration ;
- veille à ce que les procédures relatives à la préparation, aux délibérations, aux prises de décision et leur mise en œuvre soient appliquées correctement et à ce que les administrateurs reçoivent en temps utile des informations exactes et claires pour pouvoir délibérer et voter sur les points de l'ordre du jour ;
- convoque, préside et dirige les réunions du conseil d'administration ; il prend les mesures adéquates pour établir un climat de confiance au sein du conseil contribuant à des discussions ouvertes, à l'expression constructive des divergences de vue et à l'adhésion aux décisions prises par le conseil d'administration ;
- veille à ce que les administrateurs disposent des connaissances nécessaires à l'exercice continu de leur mandat ;
- établit des relations étroites avec la direction, en lui apportant soutien et conseil, dans le respect des responsabilités exécutives de cette dernière ;
- préside les assemblées générales des actionnaires, en s'assurant que les actionnaires aient la possibilité d'exprimer leur opinion, de poser des questions et de recevoir des réponses adéquates.

**2.38.** Il est recommandé de ne pas cumuler la fonction de président du conseil d'administration avec la fonction de directeur général ou la fonction de dirigeant agréé de l'entreprise.

**2.39.** Le conseil d'administration devrait prévoir la procédure à suivre sur la manière de choisir un remplaçant du président du conseil en cas d'absence de président et également pour présider les discussions et les décisions par le conseil en cas de conflit d'intérêt du président.

## RÈGLEMENT DE FONCTIONNEMENT ET DE COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

**2.40.** Les règles concernant la composition et le fonctionnement du conseil d'administration peuvent être formalisées par écrit dans la déclaration de corporate governance ou sous la forme d'un règlement intérieur.

## COMITÉS SPÉCIALISÉS ÉMANANT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

**2.41.** Le conseil d'administration établit des comités spécialisés qui l'assistent et le conseillent dans des domaines spécifiques qu'ils traitent en détail.

Il s'agit des comités suivants :

- le Comité d'Audit (comité obligatoire),
- le Comité de Compliance et de Gestion des Risques (comité recommandé) – ce comité peut être intégré dans le Comité d'Audit,
- le Comité de Nomination et de Rémunération (comité recommandé).

En cas de groupe d'entreprise, les attributions de ces comités peuvent s'étendre à l'ensemble des entreprises formant le Groupe. Dans ce cas, la constitution des comités spécialisés intervient à l'initiative de la société-mère avec l'aval de toutes les entreprises concernées.

Le conseil d'administration de l'entreprise concernée détermine le rôle, les responsabilités, la composition et le mode de fonctionnement de chaque comité. Les comités spécialisés remplissent un rôle consultatif en rendant des avis et en adressant, s'il y a lieu, des recommandations au conseil d'administration. Toutefois, seul le conseil d'administration dispose du pouvoir de décision.

**2.42.** Les missions du Comité d'Audit et du comité de Compliance et de Gestion des Risques consistent à assister le conseil d'administration à établir une description des risques spécifiques à son entreprise et à mettre en place un système de contrôle des risques de façon à ce que les principaux risques auxquels son entreprise est exposée soient correctement identifiés, gérés et communiqués à son conseil d'administration, dans les domaines de:

(i) pour le Comité d'Audit :

- l'information financière,
- l'audit externe,
- l'audit interne,

(ii) pour le comité de Compliance et de Gestion des Risques :

- la compliance
- la gestion des risques.

Le Comité d'Audit peut avoir une fonction de point de rencontre avec la personne responsable de l'audit interne et avec le réviseur d'entreprise.

Les membres du Comité d'Audit doivent disposer d'une compétence adéquate et suffisante en matière de finance, de comptabilité et d'audit.

**2.43.** Le Comité de Nomination et de Rémunération a pour mission d'assister le conseil d'administration dans toutes les matières relatives à la nomination ou la révocation des administrateurs, y compris la personne en charge de la gestion journalière. Pour tout poste à pourvoir, une évaluation est faite des compétences, des connaissances et de l'expérience existantes et nécessaires. Sur base de cette évaluation une description du rôle ainsi que des compétences, des connaissances et de l'expérience requises est élaborée.

Le Comité de Nomination et de Rémunération peut notamment avoir comme tâche de veiller à ce que le processus de nomination et de renouvellement des mandats des administrateurs et de la direction se déroule de façon objective et professionnelle.

Le Comité de Nomination et de Rémunération peut également jouer un rôle dans l'évaluation de la direction.

Le Comité de Nomination et de Rémunération peut entre autres avoir la tâche de faire des propositions en ce qui concerne la politique de rémunération (y compris la rémunération variable et les avantages extra-légaux) applicable aux administrateurs ainsi qu'aux membres des instances décisionnelles exécutives.

**2.44.** Le président du conseil d'administration ou un comité ad hoc adresse au conseil d'administration une proposition concernant la présidence ainsi que la composition de ces comités.

**2.45.** Dans des entreprises plus grandes, il est recommandé que la majorité des membres de chacun de ces comités soit composée d'administrateurs non exécutifs.

Il est important que les comités se réunissent assez régulièrement afin de pouvoir accomplir convenablement les tâches qui leur sont attribuées.

## 3. LA DIRECTION

### DÉFINITION

---

**3.1.** Dans ce Code, la direction est définie comme formant l'ensemble des personnes remplissant les postes de directeur général, de dirigeant agréé et du ou des dirigeant(s) / directeur(s) y inclue Directeur Général qui l'entourent. La direction veille à travailler dans une collégialité optimale.

### LE DIRIGEANT AGRÉÉ

---

**3.2.** Le dirigeant agréé détermine effectivement l'orientation de l'activité et diriger effectivement la personne morale.

Le dirigeant agréé assure, par sa présence physique effective au Luxembourg, une gestion journalière efficace et permanente. Le dirigeant remplit les critères d'honorabilité et de compétences fixés par le Commissariat Aux Assurances.

Le dirigeant agréé est l'interlocuteur privilégié de l'entreprise d'assurance avec le Commissariat Aux Assurances.

### MISSION DE LA DIRECTION

---

**3.3.** La direction soumet les orientations et la stratégie de l'entreprise au conseil d'administration pour validation.

La direction est en charge de l'exécution de la stratégie décidée par le conseil d'administration. Dans l'exercice de ce rôle, la direction est responsable du respect de toute législation et réglementation en vigueur.

Elle informe le conseil d'administration de l'ensemble des aspects de la direction opérationnelle et, en particulier, de l'évolution des résultats financiers.

Elle est responsable d'une actualisation correcte et régulière du reporting qui sert de fil conducteur au conseil d'administration.

**3.4.** La direction est responsable du bon fonctionnement de la gestion journalière, tant à l'égard du conseil d'administration qu'à l'égard des actionnaires. Elle a le devoir de tenir le conseil d'administration complètement informé.

### NOMINATION DE LA DIRECTION

---

**3.5.** Les membres de la direction sont nommés par le conseil d'administration le cas échéant sur avis du Comité de Nomination et de Rémunération (s'il existe).

### EVALUATION ET RÉMUNÉRATION DE LA DIRECTION

---

**3.6.** Il est recommandé de prévoir une procédure d'évaluation annuelle de la direction. A cet égard, il y a lieu de conclure des accords précis concernant les paramètres et critères d'évaluation utilisés.

**3.7.** La politique de rémunération de la direction est définie par le conseil d'administration ou par un Comité de Nomination et de Rémunération. L'entreprise doit établir, mettre en œuvre et maintenir une politique de rémunération qui est compatible avec une gestion saine et efficace des risques, qui favorise une telle gestion et qui ne conduit pas à une prise de risque excessive. La politique de rémunération doit s'aligner sur la stratégie d'entreprise, les objectifs, les valeurs et les intérêts à long terme de l'entreprise, tels que les perspectives de croissance durable et se conformer aux principes régissant la protection des clients et des investisseurs.

**3.8.** La direction peut prétendre à une rémunération adéquate, liée aux prestations de l'entreprise et aux prestations individuelles.

Les salaires et les rémunérations variables doivent être conformes au marché et former la base pour pouvoir attirer les meilleures compétences.

Les rémunérations variables peuvent constituer une motivation supplémentaire, mais doivent correspondre à des prestations réelles, qui ont une valeur ajoutée pour la stimulation de la croissance durable et profitable de l'entreprise. Elles doivent rester dans une proportion adéquate par rapport à la rémunération fixe. En tout cas, il faut éviter que le système de rémunération entraîne que l'entreprise prenne des risques inutiles ou trop importants.

La composante fixe de la rémunération doit représenter une fraction suffisamment importante de la rémunération totale. La part variable doit être proportionnée par rapport à la rémunération fixe et être réellement conditionnée à la performance réelle collective et individuelle.

Lorsqu'une rémunération variable importante est accordée, une partie du paiement de cette rémunération doit être différée pour une période minimale. La partie différée correspond à une rémunération à plus long terme et doit représenter une proportion raisonnable entre rémunération immédiate et différée.

Lorsque la rémunération variable dépend de la performance, son montant total est calculé selon un ensemble de critères combinant au minimum ceux relatifs à la performance individuelle et ceux relatifs à la performance de l'entreprise.

L'évaluation des performances doit s'inscrire dans un cadre pluriannuel, sur une durée de trois à cinq ans par exemple, afin de garantir qu'elle porte sur les performances à long terme et que le paiement effectif des composantes de la rémunération qui dépend des performances est échelonné sur la durée du cycle économique de l'entreprise.

# 4. LES ACTIONNAIRES ET L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES

**4.1.** Le conseil d'administration représente l'ensemble des actionnaires. Il répond collectivement de l'exercice de ses missions devant l'assemblée générale.

**4.2.** L'assemblée générale est un lieu de décision. Elle doit non seulement être le moment où les administrateurs sont invités à rendre compte de l'activité de l'entreprise ainsi que du fonctionnement du conseil d'administration et des comités spécialisés (comptes, rémunérations ...) mais aussi l'occasion d'un dialogue vrai et ouvert avec les actionnaires.

**4.3.** Il appartient au conseil d'administration de respecter la compétence propre des actionnaires si l'opération qu'il envisage est de nature à modifier en droit ou en fait l'objet social qui est la cause même du contrat instituant l'entreprise.

Même s'il ne s'agit pas d'une modification de l'objet social, le conseil doit saisir l'assemblée générale si l'opération concerne une part prépondérante des actifs ou activités de l'entreprise.

**4.4.** L'entreprise définit une politique de communication active à l'égard des actionnaires.

**4.5.** L'entreprise respecte les droits de ses actionnaires et leur assure un traitement égal.

**4.6.** Au-delà des statuts, mais dans le respect de ceux-ci, les actionnaires peuvent fixer les règles du jeu entre actionnaires, par exemple sous la forme d'une convention.

# 5. CONTRÔLE ET GESTION DES RISQUES

Si une société souhaite être compétitive, la rentabilité ne peut être atteinte sans prendre certains risques.

Comme la continuité de l'entreprise occupe une place cruciale dans la gouvernance, l'évaluation correcte des risques – de leur identification à leur contrôle – est essentielle.

## 5.1. Politique de gestion des risques

Le conseil d'administration a pour mission de déterminer la politique en matière de gestion des risques de l'entreprise. A cette fin, le conseil d'administration se fonde sur l'identification et l'analyse des risques effectuées par la direction.

Il est recommandé que l'entreprise se dote de politiques écrites en matière de gestion des risques.

C'est à la direction qu'est confiée la gestion des risques dans le cadre de la politique définie par le conseil d'administration.

Le conseil d'administration veille à ce que soient mis en place des organes et procédures de contrôle en matière de gestion des risques. Ces organes seront tenus de rapporter régulièrement au conseil d'administration.

## 5.2. Contrôle interne, gestion des risques et audit interne

Il est recommandé que l'entreprise dispose de procédures développées avec soin.

Le conseil d'administration doit veiller à ce que la direction mette en place un système solide de contrôle interne, adapté à la taille et à la complexité de l'entreprise. Il est recommandé de procéder à une évaluation périodique du système de contrôle interne et de gestion des risques. Il est très important que les plus grands risques, y compris les risques qui sont liés au respect de la législation et des règles en vigueur, soient correctement identifiés, gérés et portés à la connaissance du conseil d'administration.

Selon la taille et la complexité de l'entreprise, il peut être recommandé de mettre à la disposition de l'entreprise un service d'audit interne. Celui-ci doit disposer des moyens et du know-how adaptés au type, à la taille et à la complexité de l'entreprise.

Le service d'audit interne doit rapporter au conseil d'administration ou le cas échéant au Comité d'Audit mis en place par le conseil d'administration.

## 5.3. Processus d'audit externe

Outre le contrôle interne, un rôle essentiel en matière de contrôle est réservé au réviseur d'entreprises. Les remarques et conclusions du réviseur doivent être communiquées au Comité d'Audit qui fera ensuite son rapport au conseil d'administration.

## 6. LES FONCTIONS CLÉS

Une fonction clé est toute fonction dont l'exercice permet d'avoir une influence notable sur la conduite ou le contrôle des activités d'une entreprise. Les membres du conseil d'administration et de la direction exercent une fonction clé.

Pour les entreprises réglementées dans le secteur des assurances, le cadre réglementaire définit en outre un certain nombre de fonctions clés spécifiques permettant un système de gouvernance efficace. Ces fonctions sont la fonction de gestion des risques, la fonction de vérification de la conformité, la fonction d'audit interne et la fonction actuarielle.

Toutes les personnes qui exercent des fonctions clés doivent être compétentes et honorables. Toutefois, seuls les titulaires de ces fonctions sont soumis à des obligations de notification à l'autorité de contrôle.

Le conseil d'administration de chaque entreprise exerce une surveillance particulière sur ces fonctions clés et approuve la nomination des personnes qui sont responsables de la gestion journalière de ces fonctions.

### 6.1. Gestion des risques

La fonction de gestion des risques consiste en particulier à mettre en place un système de gestion des risques efficace qui comprend les stratégies, processus et procédures d'information nécessaires pour déceler, mesurer, contrôler, gérer et déclarer en permanence les risques aux niveaux individuel et agrégé, auxquels l'entreprise est et pourrait être exposée ainsi que les interdépendances entre ces risques.

Le système de gestion des risques couvre notamment les domaines suivants :

- La souscription et le provisionnement
- La gestion actif/passif
- Les investissements, en particulier dans les instruments dérivés et engagements similaires
- La gestion du risque de liquidité et de concentration
- La gestion du risque opérationnel
- La réassurance et les autres techniques d'atténuation du risque.

La fonction de gestion des risques est structurée de façon à faciliter la mise en œuvre du système de gestion des risques.

Pour les entreprises utilisant un modèle interne partiel ou intégral, la fonction de gestion des risques recouvre les tâches supplémentaires suivantes :

- Conception et mise en œuvre du modèle interne
- Test et validation du modèle interne
- Suivi documentaire du modèle interne et de toute information qui lui est apportée
- Analyse de la performance du modèle interne et production de rapports de synthèse concernant cette analyse
- Information de l'organe d'administration, de gestion ou de contrôle concernant la performance du modèle interne en suggérant des éléments à améliorer et communication à cet organe de l'état d'avancement des efforts déployés pour remédier aux faiblesses précédemment détectées.

### 6.2. Audit interne

Une fonction d'audit interne efficace évalue notamment l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne et les autres éléments du système de gouvernance.

La fonction d'audit interne est exercée d'une manière objective et indépendante des fonctions opérationnelles.

Toute conclusion et toute recommandation de l'audit interne sont communiquées à l'organe d'administration, de gestion ou de contrôle qui détermine quelles actions doivent être menées pour chacune de ces conclusions et recommandations de l'audit interne et qui veille à ce que ces actions soient menées à bien.

### 6.3. Fonction actuarielle

Une fonction actuarielle efficace consiste notamment à :

- Coordonner le calcul des provisions techniques
- Garantir le caractère approprié des méthodologies, des modèles sous-jacents et des hypothèses utilisés pour le calcul des provisions techniques
- Apprécier la suffisance et la qualité des données utilisées dans le calcul des provisions techniques
- Comparer les meilleures estimations aux observations empiriques

- Informer l'organe d'administration, de gestion ou de contrôle de la fiabilité et du caractère adéquat du calcul des provisions techniques
- Superviser le calcul des provisions techniques
- Emettre un avis sur la politique globale de souscription
- Emettre un avis sur l'adéquation des dispositions prises en matière de réassurance
- Contribuer à la mise en œuvre effective du système de gestion des risques

La fonction actuarielle est exercée par des personnes qui ont une connaissance des mathématiques actuarielles et financières à la mesure de la nature, de l'ampleur et de la complexité des risques inhérents à l'activité de l'entreprise et qui peuvent démontrer une expérience pertinente à la lumière des normes professionnelles et autres normes applicables.

#### 6.4. Contrôle interne

L'entreprise dispose d'un système de contrôle interne efficace. Ce système comprend au minimum des procédures administratives et comptables, un cadre de contrôle interne, des dispositions appropriées en matière d'information à tous les niveaux de l'entreprise et une fonction de vérification de la conformité.

Dans le cadre de cette fonction de vérification de la conformité, l'organe d'administration, de gestion ou de contrôle est conseillé sur le respect des dispositions législatives, réglementaires et administratives en vigueur.

La fonction de vérification de la conformité comprend également l'évaluation de l'impact possible de tout changement de l'environnement juridique sur les opérations de l'entreprise concernée, ainsi que l'identification et l'évaluation du risque conformité.

Le risque de conformité est défini comme le risque que l'entreprise peut courir pour un défaut ou une non-application d'une loi, d'un règlement ou d'une règle administrative, de normes et usages professionnels et déontologiques, qui lui serait applicable et comporte notamment le risque juridique et réglementaire, le risque de contentieux, le risque de sanctions judiciaires, administrative ou disciplinaires, le risque de réputation, et le risque de perte financière.

La fonction «Compliance» a notamment pour mission:

- de conseiller la direction effective et le conseil d'administration sur le respect des lois, règlements et dispositions administratives relatives au secteur des assurances en vigueur au Grand-Duché de Luxembourg;
- d'évaluer l'impact de toute nouvelle réforme législative, réglementaire ou administrative sur l'entreprise;
- d'organiser, de coordonner et de structurer des contrôles relatifs à la conformité; et
- de contrôler et d'assurer le suivi de toutes les mesures prises pour atténuer les risques de conformité.

La fonction « Compliance » est un élément associé au contrôle interne de l'entreprise et agit de façon autonome, objective et indépendante des fonctions opérationnelles.

La fonction « Compliance » doit être rattachée d'un point de vue fonctionnel à la direction de l'entreprise pour en garantir l'indépendance. En aucun cas cette fonction ne peut être rattachée hiérarchiquement à l'Audit Interne.

Le responsable de la fonction « Compliance » a un accès direct à la direction, au dirigeant agréé et au président du conseil d'administration de l'entreprise.

La taille de la fonction « Compliance » doit être adaptée à la taille de l'entreprise ainsi qu'à la complexité des activités exercées.

La fonction « Compliance » peut recourir indépendamment à des conseillers externes.

Le responsable de la fonction «Compliance» ou «Compliance Officer» peut également être en charge de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme aux sens des dispositions légales et réglementaires en vigueur au Grand-Duché de Luxembourg.

Il est également recommandé que chaque société adopte une Charte de Compliance et des procédures internes de contrôle accessibles à tous ses salariés.

# 7. LA RESPONSABILITÉ SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

**7.1.** Entreprendre de façon responsable ou de façon durable consiste à entreprendre en tenant compte de l'environnement dans lequel l'entreprise est active. Il s'agit d'un processus permanent dans lequel l'entreprise doit être ouverte et s'adapter aux tendances et aux mutations sociales dans la prolongation de ses propres activités essentielles. La concertation avec les parties prenantes («stakeholders») constitue un élément important de ce processus.

**7.2.** L'entreprise est fortement imbriquée dans son environnement et dépendante de celui-ci. Une entreprise qui souhaite entretenir son succès durablement doit identifier et comprendre les besoins et les attentes de toutes ses parties prenantes. La gestion des relations avec les parties prenantes suppose par conséquent que l'entreprise identifie clairement:

- qui sont ses parties prenantes;
- quels sont leurs intérêts, leurs besoins et leurs attentes;
- quelles opportunités et quels défis les parties prenantes représentent;
- quel est l'impact des activités de l'entreprise sur chacune des parties prenantes et comment cet impact est perçu;
- quelles stratégies et quelles actions l'entreprise peut développer pour répondre à ces besoins et attentes.

**7.3.** L'entreprise définit sa politique en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Elle précise les mesures prises pour la mise en œuvre de cette politique et leur donne une publicité adéquate.

**7.4.** Concrètement, la responsabilité sociétale d'entreprise implique qu'il faut :

- tenir compte des besoins et des attentes du client ;
- impliquer les salariés dans la gestion de l'entreprise avec un encouragement à une participation active. La responsabilité d'entreprise est promue si chaque salarié assume ses responsabilités dans la prolongation des valeurs de l'entreprise;
- porter de manière adéquate à la connaissance des salariés les procédures en place au niveau de l'entreprise ;
- favoriser et respecter la diversité et de l'équité au sein des salariés et avec chaque partie prenante ;
- connaître l'impact social, économique et écologique des processus de production ou des services et, en concertation avec les intéressés, améliorer les prestations au niveau social, écologique et macro-économique ;
- pouvoir apporter une réponse aux autorités et aux autres entreprises en introduisant des critères de développement durable et d'éthique;
- établir une communication et une relation de confiance mutuelle avec ses relations d'affaires et de voisinage ;
- intégrer les tendances et les mutations de l'environnement et parvenir à en faire des opportunités ;
- veiller à la sauvegarde de la sécurité, de l'intégrité et de la confidentialité des informations et données que l'entreprise traite ou dont elle dispose, tout en prenant en considération la nature des données en question ;
- protéger de façon optimale les données à caractère personnel (données personnelles). Pour piloter la gouvernance des données personnelles de l'entreprise, un délégué à la protection des données (DPO) doit être, selon les cas, désigné.

**7.5.** Le conseil d'administration traite régulièrement des risques non financiers de la société, dont notamment les risques sociaux, sociétaux et environnementaux.

**7.6.** Les entreprises d'assurance ou de réassurance qui exercent des activités d'assurance vie investissant dans des sociétés cotées doivent élaborer et rendre publique une politique d'engagement décrivant la manière dont elles intègrent l'engagement des actionnaires dans leur stratégie d'investissement.

**7.7.** L'entreprise veille à ce que toutes les personnes qui la dirigent effectivement ou qui occupent d'autres fonctions clé satisfassent en permanence aux exigences suivantes :

- leurs qualifications, connaissances et expérience professionnelles, sont propres à permettre une gestion saine et prudente (compétence) et ;
- leur réputation et leur intégrité sont de bon niveau (honorabilité).

**7.8.** L'entreprise veille à ce que toute source potentielle de conflits d'intérêts puisse être identifiée et que des procédures ainsi que des stratégies adéquates soient établies pour prévenir les conflits d'intérêts et les résoudre au cas où ils devraient néanmoins survenir.

## 8. PUBLICITÉ DES RÈGLES EN MATIÈRE DE CORPORATE GOVERNANCE

**8.1.** Selon la taille et la phase de développement de l'entreprise et selon la nature de la structure de l'actionnariat, il est recommandé de définir les rôles du conseil d'administration, de la direction et des actionnaires dans le cadre d'une déclaration de corporate governance. Celle-ci peut également définir les modalités de communication et de délibération des différents acteurs.

**8.2.** Cette déclaration peut être reprise dans le rapport annuel de l'entreprise si elle doit en établir un et le publier. Il est également recommandé de mentionner chaque année les événements les plus importants en matière de corporate governance.

## 9. ENTRÉE EN VIGUEUR

Le présent Code entre en vigueur à la date de son adoption, soit le 27 mai 2020, (mais les membres de l'ACA disposent d'un délai de 6 mois après la date de son adoption pour en prendre connaissance).

Toute reproduction doit mentionner la source.

# Amplifying Insurance

Suivez l'ACA en vous inscrivant à la newsletter **News@ACA** sur [www.aca.lu](http://www.aca.lu)



[www.aca.lu](http://www.aca.lu)



[@ACALuxembourg](https://twitter.com/ACALuxembourg)



[ACA Luxembourg](https://www.linkedin.com/company/aca-luxembourg)

**ACA - Association des Compagnies  
d'Assurances et de Réassurances du  
Grand-Duché de Luxembourg**

12, rue Erasme, L – 1468 Luxembourg  
Tél. : (+352) 44 21 44-1