ISSN: 2658-8455
Volume 4, Issue 3-1 (2023), pp. 213-228.

IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Le système de gouvernance en devenir pour le secteur marocain des assurances

The emerging governance system for the Moroccan insurance sector

Chaymaa REGHAY, (*Doctorante*)
Laboratoire de Recherche en Sciences de gestion des organisations
École Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc

Otheman NOUISSER, (*Enseignant-chercheur*)
Laboratoire de Recherche en Sciences de gestion des organisations
École Nationale de Commerce et de Gestion
Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc

Said RADI, (*Docteur*)
Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale, Maroc

Adresse de correspondance :	École Nationale de Commerce et de Gestion Route Sidi Alal Elbahraoui B.P.1420 Université Ibn Tofail Kénitra, Maroc 14000
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	REGHAY, C., NOUISSER, O., & RADI, S. (2023). Le système de gouvernance en devenir pour le secteur marocain des assurances . International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-1), 213-228. https://doi.org/10.5281/zenodo.8023569
Licence	**Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND**

Received: May 10, 2023 *Accepted: June 10, 2023*

Le système de gouvernance en devenir pour le secteur marocain des assurances

Résumé

À l'instar de la réforme réglementaire européenne Solvabilité II, le secteur marocain des assurances a entamé depuis quelques années un projet d'envergure dit « Solvabilité Basée sur les Risques ». Désormais, il prend une nouvelle tournure puisqu'il devient d'actualité ; pour cause : il représente un réel défi notamment en comparaison avec le cadre prudentiel actuel, jusqu'alors en vigueur. Ce projet, élaboré en 2017 et dont la mise en œuvre effective est prévue pour 2025, prépare le secteur à un changement majeur au niveau de sa réglementation. Pour l'heure, les travaux de mise en place poursuivent leur cheminement et la nouvelle circulaire est pratiquement stabilisée. Trois séries d'exigences réglementaires seront introduites : quantitatives, qualitatives et communication financière. Dans ce papier, nous allons porter un regard sur la deuxième série d'exigences, qui touche à l'organisation même des entreprises d'assurances et de réassurance (EAR) et qui vise la mise en place de quatre fonctions clés : gestion des risques, audit, conformité et actuariat ; en l'occurrence l'évaluation interne des risques et de la solvabilité (ORSA). La mise en application de ces exigences réglementaires devra permettre aux entreprises de s'assurer qu'elles sont bien gérées, suffisamment capitalisées et en mesure de justifier à tout moment leur solvabilité. Cet article est une revue de littérature systématique. L'objectif est d'apporter une contribution théorique sur ce sujet sous la forme d'une présentation des nouveaux aspects qualitatifs de la directive en explicitant, dans un premier temps, une vue d'ensemble sur le Pilier 2, puis en analysant l'interdépendance des fonctions clés relatives à la gestion des risques et à la conformité.

Mots clés : Assurance, solvabilité basée sur les risques, système de gouvernance, fonctions clés.
Classification JEL : G28, G52.
Type de l'article : Article théorique**.**

Abstract

Following the example of the European regulatory reform Solvency II, the Moroccan insurance sector has been engaged for a few years in a large-scale project called "Risk-Based Solvency". From now on, it takes a new turn since it becomes topical; for good reason: it represents a real challenge in particular in comparison with the current prudential framework, until then in force. The project, which was drawn up in 2017 and is due to be implemented in 2025, is preparing the sector for a major change in its regulation. For the time being, the implementation work is still in progress and the new circular is practically stabilized. Three sets of regulatory requirements will be introduced: quantitative, qualitative and financial reporting. In this paper, we will focus on the second set of requirements, which concerns the organization of insurance and reinsurance undertakings (EAR) and aims at the implementation of four key functions: risk management, audit, compliance and actuarial; in this case the internal risk and solvency assessment (ORSA). The implementation of these regulatory requirements should enable companies to ensure that they are well managed, sufficiently capitalized and able to justify their solvency at any time. This article is a systematic literature review. The objective is to provide a theoretical contribution to this subject in the form of a presentation of the new qualitative aspects of the directive, firstly by providing an overview of Pillar 2 and then by analyzing the interdependence of the key functions relating to risk management and compliance.

Keywords: Insurance, risk-based solvency, governance system, key functions.
JEL Classification : G28, G52.
Paper type: Theoretical Research.

ISSN: 2658-8455
Volume 4, Issue 3-1 (2023), pp. 213-228.

IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

1. Introduction

Au cœur de l'activité des entreprises d'assurances et de réassurance (EAR), la prise de risque est essentielle et la question de gestion revêt une nécessité majeure. La nature de l'activité, caractérisée par l'inversion du cycle de production et l'asymétrie d'information, trouve son origine dans la volonté des agents économiques de se protéger contre les aléas de l'existence. Moyennant une prime, l'assuré se protège d'un aléa financier (Thérond, 2007). Il s'agit d'une particularité qui pourrait placer le secteur des assurances en situation précaire en cas d'évènements majeurs imprévisibles. Dans le cadre de ses opérations, une des tâches les plus importantes d'une entreprise d'assurances est de gérer efficacement les risques auxquels elle s'expose en assurant ses assurés (Dumont, 2011).
Au Maroc, le marché de l'assurance est contrôlé par l'Autorité de Contrôle des Assurances et de la Prévoyance Sociale (ACAPS), instituée en 2016 par la loi n°64-12 en remplacement de la Direction des Assurances et de la Prévoyance Sociale (DAPS).
Le cadre prudentiel actuel, en vigueur depuis 2005, sera remplacé prochainement par son successeur « Solvabilité Basée sur les Risques ». Par le biais de cette directive, le régulateur souhaite s'affirmer comme défenseur des intérêts des assurés en y voyant un double objectif : se conformer aux normes internationales et renforcer la supervision prudentielle. Élaboré en 2017, le nouveau projet de circulaire vise la révision des règles de solvabilité applicables et s'articule autour de trois piliers (quantitatif, qualitatif et communication financière). Ainsi, il met en avant l'importance de la mise en place d'un système de gouvernance approprié, ayant pour vocation une gestion saine et prudente des risques auxquels les assureurs pourraient être confrontés.
Le présent papier envisage la compréhension du dispositif de gouvernance en devenir et, d'une manière précise, s'intéresse aux fonctions clés nouvellement instaurées dans le cadre du Pilier 2. Il dichotomie comme suit : dans un premier temps, nous exposerons les nouveautés apportées au cadre prudentiel actuel, jusqu'alors en vigueur. Ensuite, nous allons porter un regard sur les fonctions relatives à la gestion des risques et à la vérification de la conformité, puis sur l'analyse de la contribution de leur interdépendance à la bonne gouvernance de l'activité d'assurances. L'article devrait répondre à la problématique suivante : ***comment le système de gouvernance peut-il s'intégrer à l'existant ? Et, comment peut-on expliquer la contribution de la corrélation entre les fonctions clés à la gouvernance des entreprises d'assurances ?***

2. Le système de gouvernance en devenir

L'activité d'assurance est une industrie financière qui fournit une prestation lors de la réalisation d'un événement couvert, souvent incertain et aléatoire. Cet événement, appelé « risque », est défini comme « la répartition des écarts possibles par rapport aux résultats et aux objectifs attendus en raison d'événements incertains, qui peuvent être internes ou externes à l'organisation » (Cleary et Malleret, 2005), cité par (Ignacio Cienfuegos Spikin, 2013). D'après Raytcheva et Véry, (2005) « Chaque décision entraîne une prise de risque, y compris la décision de reporter la décision ». Désormais, avec l'entrée en vigueur du nouveau cadre prudentiel dit « Solvabilité basée sur les risques », les EAR doivent prendre en considération de « nouveaux risques » qui, fondamentalement, ne sont pas à proprement parler « nouveaux » : encourus, mais non pris en considération. La deuxième série d'exigences s'intéresse à la mise en place d'une organisation et des outils de gouvernance des risques (Cappelletti, 2016). De nature qualitative, ces exigences comprennent :

- La mise en place d'un Organe d'Administration, de Direction et de Gestion (OADG) devant respecter les critères relatifs à la compétence, l'honorabilité et l'intégrité.

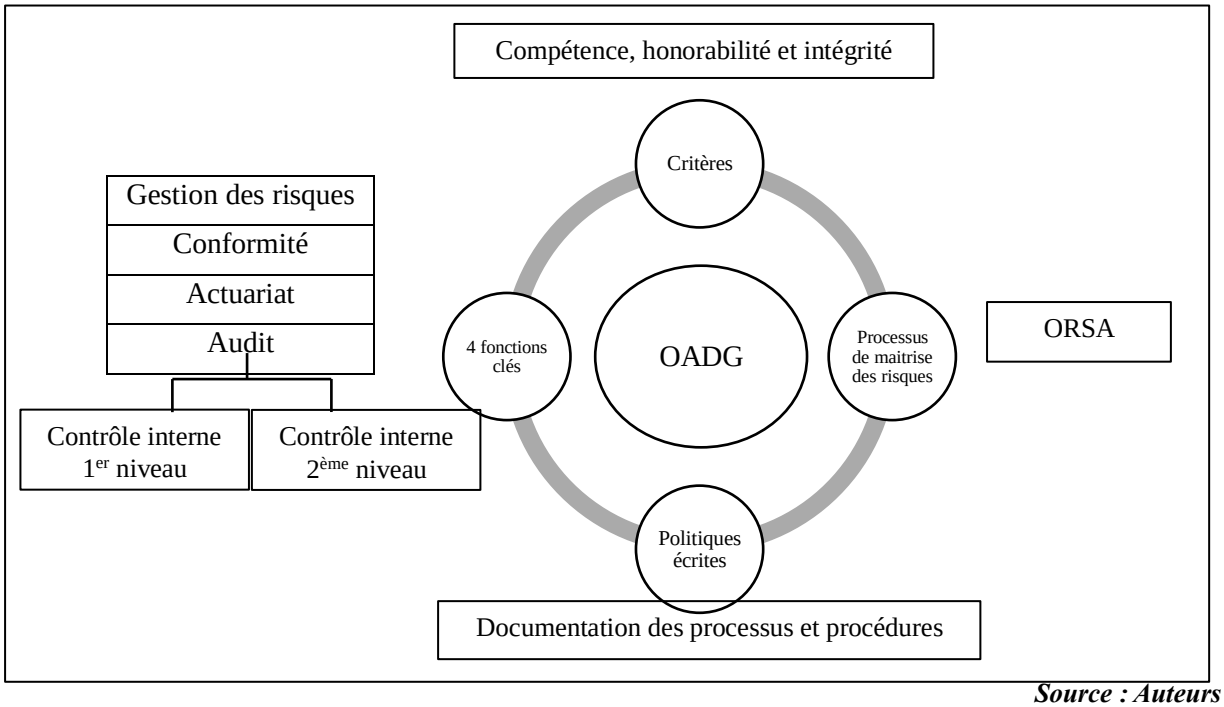
- La mise en place de quatre fonctions clés devant contribuer à la gouvernance des risques : la fonction de gestion des risques, la fonction actuarielle, la fonction d'audit interne et la fonction de vérification de la conformité.
- La mise en place d'un processus d'évaluation interne des risques et de la solvabilité : ORSA.
- La formalisation des politiques écrites.

La gouvernance se définit par la façon dont sont agencés le pouvoir et les responsabilités dans une organisation (Boned, 2009). Dans la fixation des attributions, des responsabilités et des règles de fonctionnement de l'OADG, les EAR respectent les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, notamment celles de la loi n°17-95 relative aux Sociétés Anonymes et de la loi n°17-99 portant code des assurances.

Conformément aux exigences du Pilier 2, le nombre des membres de l'OADG doit concorder avec la taille, la nature et la complexité des activités de l'entreprise d'assurances. Ils ont ainsi pour responsabilité de définir les orientations stratégiques de l'entreprise, de veiller sur sa gouvernance et de s'assurer de la bonne conduite de ses activités, cela dans le cadre d'une gestion prudente et effective en cohérence avec la protection des intérêts des assurés. Les nouvelles exigences concernent donc l'ensemble des acteurs de l'entreprise et leur mise en place coïncide notamment avec la formalisation de politiques de gouvernance[1].

À l'appui de quatre fonctions clés, la maitrise des risques se matérialise par la mise en place d'un processus interne d'évaluation des risques et de la solvabilité (ORSA). Nouvellement introduites, les normes qualitatives ont pour vocation initiale de s'assurer que l'entreprise d'assurances est bien capitalisée et en mesure de bien gérer ses risques. Il s'agit d'ailleurs d'un développement majeur par rapport au cadre prudentiel actuel, jusqu'alors en vigueur, du fait qu'il encourage l'adoption de la démarche Enterprise Risk Management (ERM)[2]à partir de laquelle les entreprises apprécient et évaluent par elles-mêmes les risques auxquelles elles sont confrontées. Le nouveau système de gouvernance peut-être illustré comme suit :

Figure 1 : Le nouveau système de gouvernance des EAR



Source : Auteurs

[1]*ACAPS. 2021. Orientations afférentes au système de gouvernance.*
[2]*Méthodologie visant à maitriser et piloter les risques en fonction des objectifs de l'entreprise et au service de sa stratégie.*

ISSN: 2658-8455
Volume 4, Issue 3-1 (2023), pp. 213-228.

IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Une présentation générale du schéma ci-dessus semble nécessaire pour la compréhension des nouvelles règles de gouvernance.

2.1. Les critères relatifs à la compétence, l'honorabilité et l'intégrité

Conformément au premier alinéa de l'article 12 de l'instruction n° P.IN.02/202[3]relative aux nouvelles orientations afférentes au système de gouvernance, l'EAR doit veiller à ce que les personnes chargées de l'administrer, la diriger ou de la gérer ainsi que les responsables des fonctions clés de conformité, d'actuariat, de gestion des risques et d'audit disposent de l'intégrité, de l'honorabilité, de l'expertise et des compétences nécessaires pour assurer pleinement leurs responsabilités et exercer efficacement leurs missions. Dans ce contexte, les membres de l'OADG devront disposer des qualifications, compétences et expériences appropriées en ce qui concerne notamment les domaines de l'assurance et de la finance, la gouvernance et le droit général. Ceux nouvellement nominés devront ainsi bénéficier d'une formation leur permettant d'appréhender rapidement la nature de l'activité de l'entreprise, les aspects ayant trait à la stratégie, son mode de gouvernance, son schéma organisationnel et l'environnement réglementaire dans lequel elle évolue.

2.1.1. L'évaluation du critère de compétences :

En respectant les exigences de compétences visées dans l'instruction n°P.IN.02/202, les responsables des quatre fonctions clés doivent disposer d'aptitudes managériales et qualifications suivantes :

Tableau 1 : Les critères de compétences

Gestion des risques	Conformité	Actuariat	Audit
-Disposer d'une vision globale des risques pris par l'entreprise et de leurs interactions. -Être en mesure d'assurer une analyse prospective des risques identifiés.	-Disposer des connaissances et compétences juridiques avérées. -Être en mesure d'identifier et d'évaluer les risques de non-conformité ainsi que l'impact possible sur l'activité.	-Être doté d'une expérience significative dans le domaine de l'actuariat. -Avoir assuré des formations liées aux statistiques et mathématiques financières et actuarielles.	-Être doté des compétences nécessaires en méthodologie d'audit interne. -Être en mesure de comprendre et d'apprécier les problématiques remontées par les auditeurs experts.

Source : ACAPS

L'Autorité de Contrôle attache donc une importance particulière à la formation et à la compétence des personnes chargées d'administrer, de diriger ou de gérer l'entreprise d'assurances, cela compte tenu de la complexité croissante de l'activité.

2.1.2. L'évaluation du critère d'honorabilité :

Conformément aux exigences prévues à l'article 227 de la loi n°17-99 portant code des assurances, les membres de l'OADG doivent agir de bonne foi, exercer un jugement indépendant et faire preuve d'objectivité et de diligence dans leur prise de décision. Relevant de la responsabilité de l'entreprise, cette évaluation doit être annuelle et suivre une procédure documentée.

[3]*Nouvelle instruction relative au système de gouvernance, édictée par l'ACAPS.*

2.1.3. L'évaluation du critère d'intégrité :

En respectant le critère d'intégrité, l'EAR rassure les parties prenantes (actionnaires, investisseurs, assurés et régulateur) sur sa capacité à gérer efficacement ses risques et à respecter ses engagements. L'évaluation de ce critère lui permet ainsi de s'assurer qu'elle est gérée de manière responsable et prudente, de respecter les usages et les normes en matière d'alertes et de minimiser les conflits d'intérêts.

Ceci dit, le nouveau projet réglementaire inscrit l'administrateur comme l'acteur majeur de la gouvernance de l'entreprise et le positionne comme l'élément clé dans la garantie et la bonne conduite de l'activité. L'instruction relative aux critères susmentionnés est désormais réalisée. Sur une base continue, les administrateurs doivent veiller à ce que ces règles soient appliquées et respectées.

2.2.Processus de maitrise des risques : ORSA

Défini et mis en place par l'entreprise d'assurances, le processus interne d'évaluation des risques et de la solvabilité (ORSA) permet d'illustrer sa capacité à identifier, mesurer et gérer un événement externe (pandémie, chute du marché actions, choc majeur…) susceptible de modifier sa solvabilité. Appréhendé sur cinq ans[4], ce processus intègre la dimension « risque » dans le pilotage de l'entreprise et réalise des scénarios d'impacts en projetant les conséquences possibles sur la situation financière. Conformément à l'article 29 de l'instruction, le processus ORSA comporte obligatoirement deux évaluations distinctes :

- Le Besoin Global de Solvabilité (BGS) ;
- Le respect permanent des exigences de capital.

Le premier composant fait référence à une estimation propre à l'entreprise du montant de capital dont elle doit disposer pour faire face aux risques encourus. Contrairement au Pilier 1[5]pour lequel elle doit rester sur la formule standard sur un horizon temporel d'un an, le BGS permet d'assurer une solvabilité pluriannuelle en incorporant les risques potentiels non quantifiables. En d'autres termes, l'ORSA diffère des exigences quantitatives par l'horizon de calcul, des risques pris en compte (intégralité des risques majeurs sans se restreindre à la formule standard) et de la marge de sécurité retenue. En accord avec l'appétence aux risques de l'entreprise, le BGS retenu doit être validé par les membres de l'OADG.

Le deuxième composant correspond à un processus de surveillance de la couverture des exigences de capital. Théoriquement, les entreprises d'assurances ne peuvent pas être absolument sûres que leur solvabilité est suffisante et garantie à tout moment. Pour cet effet, l'Autorité de Contrôle exige de disposer d'outils plutôt que de réaliser des calculs quotidiens. Une observation régulière de ceux-ci suffit pour justifier de la permanence de la solvabilité et, en particulier, de la capacité à couvrir l'exigence minimale de la marge avec un niveau de confiance suffisant.

Conformément à l'article 31, l'entreprise d'assurances doit procéder annuellement à cette évaluation et immédiatement à la suite de toute évolution notable de son profil de risque. Nouvellement introduit, le processus ORSA correspond à un outil stratégique de premier plan devant être appréhendé par l'entreprise comme un outil de pilotage illustrant sa capacité à identifier, mesurer et gérer les événements majeurs de nature à modifier sa solvabilité. Il complète ainsi le calcul du ratio de couverture (pilier 1) et incite les entreprises à analyser leur sensibilité face à une évolution défavorable des risques majeurs.

---

[4] *L'horizon temporel fixé par l'ACAPS pour l'analyse prospective des risques encourus.*

[5] *Le pilier I regroupe les exigences quantitatives, notamment en matière de fonds propres et de calculs des provisions techniques.*

ISSN: 2658-8455
Volume 4, Issue 3-1 (2023), pp. 213-228.

IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

2.3.Documentation des processus et procédures

Dans sa partie relative au système de gouvernance, le nouveau cadre prudentiel prévoit la définition d'exigences générales en matière de politiques écrites. Les EAR doivent mettre en place un dispositif de communication pour garantir, en temps opportun, la diffusion d'informations pertinentes et fiables notamment vis-à-vis des actionnaires, du personnel, des assurés et de l'Autorité. L'objectif étant de favoriser la transparence et de refléter la stratégie et la situation financière de l'entreprise. Elles doivent ainsi veiller à la qualité des données en s'assurant régulièrement de leur exactitude, exhaustivité et pertinence.

Tableau 2 : La qualité des données communiquées

Exactitude	Exhaustivité	Pertinence
-Aucune erreur matérielle ou omissions significatives[6]. -Cohérence dans le temps. -Mises à jour.	-Soutenir les décisions opérationnelles et le pilotage stratégique. -Présenter une profondeur historique suffisante afin d'apprécier les risques. -Répondre aux exigences en matière de reporting règlementaire.	-Adapter les données à l'usage destiné. -Refléter les risques auxquels est exposée l'entreprise. -Aucun biais qui risque de rendre les données impropres pour l'objectif envisagé.

Source : ACAPS

Adaptées et mises à jour selon une fréquence au moins annuelle, les politiques écrites doivent décrire les rôles et responsabilités des administrateurs afin de garantir une gestion saine, prudente et efficace de leurs activités et de prendre ainsi des décisions communes et satisfaisantes. Dans ce sens, il ne s'agit pas de modifier l'organisation de l'entreprise, mais de formaliser, par écrit, les procédures souvent déjà existantes. Le renforcement de la qualité d'informations constitue une garantie de bon fonctionnement de l'activité.

2.4.Fonctions clés

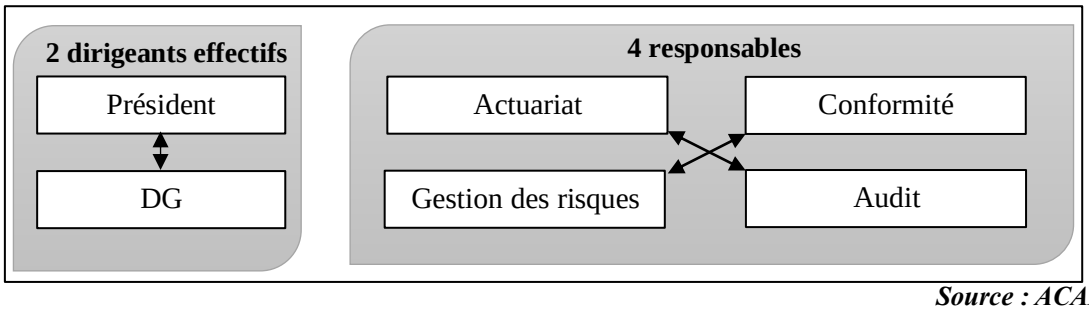
En complément des éléments précités, la deuxième série d'exigences de la directive stipule que la gouvernance des EAR s'appuie sur la mise en place de quatre fonctions clés :

- La gestion des risques : mesure, contrôle et gère les risques encourus.
- La conformité : s'assure du respect de la réglementation.
- L'actuariat : se charge du pilotage technique sur la tarification, la souscription et le provisionnement.
- L'audit : évalue l'efficacité et l'adéquation du système de contrôle interne.

Nouvellement intégrées dans la culture des entreprises d'assurances, les fonctions clés doivent disposer d'un responsable unique, personne physique, et échanger régulièrement entre ses membres afin d'assurer une gestion rationnelle des risques encourus. Les responsables désignés sont placés sous l'autorité de deux dirigeants effectifs, devant répondre aux conditions de compétences, d'honorabilité et d'intégrité. De ce fait, une structure organisationnelle doit être clairement répartie (figure 2) avec une séparation appropriée des responsabilités (tableau 3).

[6] *Le seuil de significativité doit être défini par l'entreprise d'assurances.*

Figure 2 : La nouvelle structure organisationnelle des EAR



Source : ACAPS

Les responsables des fonctions clés doivent communiquer avec l'ensemble des membres de l'OADG et accéder à toute l'information nécessaire pour l'exercice de leurs fonctions et l'accomplissement de leurs missions. Positionnés à un niveau hiérarchique, les responsables doivent remplir les rôles décrits dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Les principales missions des responsables des fonctions clés

Gestion des risques	Conformité	Actuariat	Audit
-Identifier et évaluer les risques émergents/non pris en compte. -Assurer le suivi du profil de risque. - Maitriser les risques prioritaires et/ou à forts impacts.	-Établir un plan et une politique de conformité. -Identifier et évaluer le risque de non-conformité. -Veiller à la réglementation et la vérification de la conformité permanente de l'entreprise.	-Coordonner le calcul des provisions techniques. -Contrôler la qualité des données utilisées pour réaliser l'ensemble des calculs.	-Évaluer l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne. -Auditer les processus de gestion des risques, d'actuariat, de conformité et de contrôle interne. -Émettre des recommandations.

Source : ACAPS

Dans ce nouveau cadre, l'OADG joue un rôle primordial dans la garantie d'une gestion saine et prudente de l'activité assurantielle. L'entrée en vigueur de la directive SBR implique pour les entreprises d'assurances d'instaurer les quatre fonctions clés, s'intégrant dans une véritable gouvernance des risques, et de répartir les responsabilités entre les membres susmentionnés en vue d'assurer un pilotage plus sain.

2.4.1. La fonction actuarielle :

Compte tenu de l'ampleur des risques inhérents à l'activité de l'assurance, la fonction actuarielle doit être exercée par des personnes ayant une connaissance avancée des mathématiques actuarielles et financières ainsi qu'une expérience pertinente dans le secteur financier. Conformément à l'article 42, cette fonction doit donner avec objectivité un avis sur la fiabilité des calculs effectués. Les personnes chargées de l'exercer ont notamment pour missions de coordonner le calcul des provisions techniques, de garantir que ce calcul satisfait aux exigences de valorisation du bilan[7], de garantir le caractère approprié des méthodologies et hypothèses utilisées pour ce calcul et, enfin, d'apprécier la suffisance et la qualité des données dans ce calcul. Un rapport est à soumettre à l'Autorité de Contrôle au moins une fois par an,

[7]*Les actifs sont valorisés à leur juste valeur et les provisions sont calculées de manière à être le plus proche possible des montants qui seront réellement versés aux assurés.*

ISSN: 2658-8455
Volume 4, Issue 3-1 (2023), pp. 213-228.

IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

précisant les travaux conduits et les défaillances détectées, avec la possibilité de proposer des recommandations sur la manière d'y remédier.

2.4.2. La fonction de conformité :

Un dispositif de vérification des opérations et des procédures internes doit être conçu et mis en œuvre en vue de promouvoir une culture de conformité au sein de l'entreprise. Conformément à l'article 45, les personnes chargées de l'exercer doivent notamment conseiller la direction générale sur toutes les questions relatives au respect des dispositions afférentes à l'activité de l'entreprise, de vérifier la conformité des spécimens des contrats d'assurance avec les dispositions législatives et réglementaires (préalablement à leur commercialisation) et d'évaluer l'adéquation des mesures adoptées par l'entreprise pour prévenir toute non-conformité détectée. Les membres concernés ont ainsi un rôle d'information, de formation et de conseil tant vis-à-vis des collaborateurs que vis-à-vis de la direction.

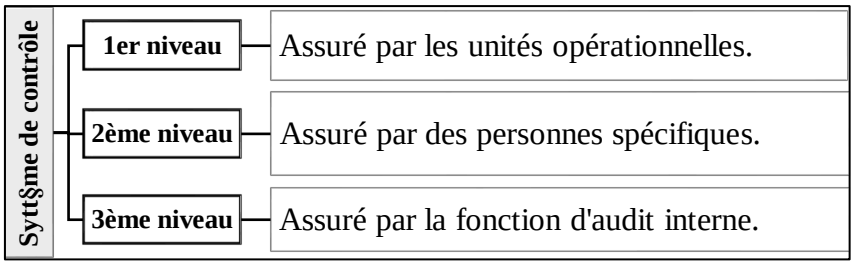
2.4.3. La fonction de gestion des risques :

Conformément à l'article 34, la fonction de gestion des risques a pour vocation initiale d'assurer le suivi du profil de risque général de l'entreprise, d'identifier les risques émergents, de conseiller la direction générale sur les questions de gestion (y compris celles en relation avec les objectifs stratégiques), de coordonner le calcul du Capital de Solvabilité Requis (CSR)[8] et d'effectuer l'évaluation interne des risques et de la solvabilité (ORSA). Les risques identifiés comme potentiellement importants doivent être obligatoirement communiquées à la direction générale.

2.4.4. La fonction d'audit :

Une politique de contrôle interne doit être établie par l'entreprise en vue d'assurer le respect du cadre législatif et réglementaire, l'efficacité des opérations effectuées ainsi que la disponibilité et la fiabilité des informations circulées. Trois niveaux de contrôle sont à distinguer :

Figure 3 : Les trois types de contrôles effectués



Source : ACAPS

Chaque membre lui est défini un domaine d'intervention spécifique :

- Le contrôle de premier niveau doit veiller à mettre en œuvre des activités de contrôle et d'établir des fiches d'incidents sur lesquelles il est notifié tout problème, avec l'éventualité d'intégrer de nouveaux contrôles.
- Le contrôle de deuxième niveau doit veiller à ce que le plan de contrôle annuel soit à jour et mis en œuvre régulièrement, vérifier l'existence et la bonne application des procédures d'analyses, vérifier l'existence d'indicateurs clés de performance, évaluer le niveau d'atteinte des objectifs fixés et contribuer à la mise à jour de la cartographie des risques.

[8]*Les nouvelles exigences réglementaires définissent le niveau minimum de capital dont doivent disposer les EAR à 99,5% dans un horizon temporel d'un an, en intégrant l'ensemble des risques auxquels elles sont confrontées.*

- Le contrôle de troisième niveau doit évaluer l'efficacité du système de contrôle interne, veiller à l'élaboration d'un plan basé sur les risques, mettre à jour une charte d'audit interne et coordonner avec les auditeurs externes et commissaires aux comptes lors de l'accomplissement de leurs missions.

Enfin, les EAR doivent mettre en place un dispositif notifiant tout problème rencontré et toute infraction ou violation constatée dans le cadre de leurs opérations.

En somme, le nouveau système de gouvernance représente un enjeu majeur qui doit répondre aux exigences réglementaires prudentielles. Pour autant, une bonne gouvernance est une condition nécessaire à une bonne culture d'entreprise (ACPR, 2020).

3. Interdépendance des fonctions clés

3.1.Le dispositif de gestion des risques

La prise de risque est le fondement de l'activité de l'entreprise d'assurances. La prévention des risques susceptibles d'affecter significativement la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs constitue le dispositif de gestion, devant être défini et mis en place pour un meilleur pilotage de l'activité. Étant une affaire de l'ensemble des collaborateurs et un levier de management de l'entreprise, le dispositif de gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de procédures et d'actions adaptés à l'appétence aux risques de l'entreprise. Par définition, la gestion des risques constitue un processus d'identification, d'évaluation et de contrôle des risques auxquels une organisation pourrait être confrontée (Matthew P. Thompson et al, 2016). Elle constitue un des outils de pilotage et d'aide à la décision, et permet aux collaborateurs de maintenir leurs risques à un niveau acceptable. D'ailleurs, selon Nota (2010), la gestion des risques contribue à ajouter de la valeur à l'entité et à ses parties prenantes (cité par FF Bin Shawiah, 2016). En assurance, la gestion des risques est une forme bien connue de transfert de risque (Louati H. 2017). Cependant, elle ne consiste pas à exclure les risques, mais seulement à mettre en place des mesures appropriées pour les anticiper (Alaoui M., et al, 2022). Révolutionné dans les années 1970, le concept de gestion des risques s'est imposé comme une nécessité pour plusieurs entreprises, aussi bien pour le secteur des entreprises financières (banques et assurances) que pour celui des entreprises non financières exposées aux fluctuations (Georges Dionne, 2019). Avec l'entrée en vigueur des nouvelles règles dites prudentielles, les EAR doivent mettre en place un système de gestion des risques approprié en concertation avec leur stratégie globale. Ce système prévoit d'une part, la couverture des risques à prendre en considération dans l'évaluation du CSR et, d'autre part, la couverture des risques qui ne sont pas pris en considération dans cette évaluation. Intégré aux processus de prise de décision de l'entreprise, le dispositif de gestion des risques doit permettre l'atteinte des objectifs de rentabilité, la minimisation du risque de faillite et la réalisation de la promesse faite aux assurés. Dès lors, l'Autorité de Contrôle devra faire appliquer un cadre supplémentaire dont la principale nouveauté est la quantification économique de ces risques. Dans ce sens, les entreprises d'assurances doivent définir le capital cible nécessaire dont elles doivent disposer pour respecter leurs engagements dans l'année à venir avec une probabilité de ruine inférieure à 0,5%. La calibration dudit capital doit prendre en considération la classification suivante :

ISSN: 2658-8455
Volume 4, Issue 3-1 (2023), pp. 213-228.

IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Figure 4 : La cartographie des risques retenue

Capital de Solvabilité Requis (CSR)				
	Absorption par les assurés	*Absorption par les impôts différés*	*CSR de base (CSR_B)*	*Opérationnel*

Marché	**Défaut**	**Concentration**	**Souscription Vie**	**Souscription Non Vie**
Action			Mortalité	Primes
Obligation			Longévité	Provisions
Immobilier			Rachat	CAT
Spread			Frais	
Change			CAT	

Source : ACAPS

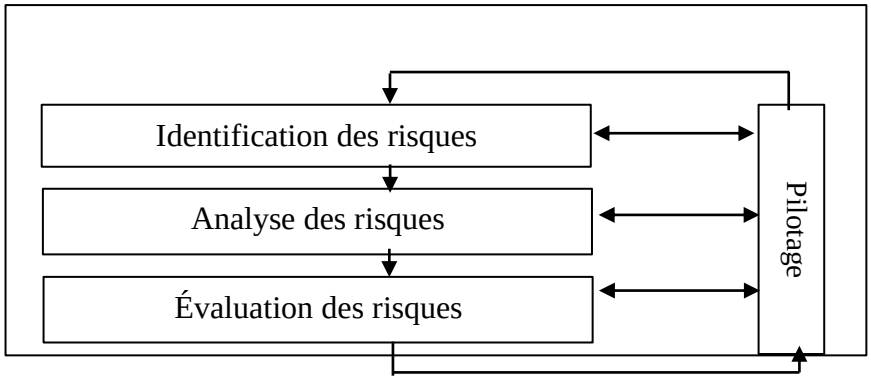
Une entreprise d'assurances qui ne serait pas en mesure de démontrer que son niveau de capital est suffisant pour couvrir ces risques (*figure 4)* devra soumettre un plan à l'Autorité de Contrôle, précisant comment et quand elle pourra à nouveau respecter les critères exigés. Le profil de risque d'une entreprise peut être appréhendé à partir des montants de CSR affectés à chaque module de risque : risque de marché, risque de contrepartie, risque de concentration, risque de souscription et risque opérationnel. Les risques n'entrant pas dans le calcul du CSR doivent également être pris en compte, conformément aux exigences du Pilier 2 (risque de liquidité à titre d'exemple).

Mis en œuvre par l'OADG, le dispositif de gestion des risques devra fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs. Trois étapes sont à distinguer :

- La première phase concerne l'identification des risques et permet de centraliser les risques majeurs menaçant la réalisation des objectifs. Elle doit s'inscrire dans une démarche continue et être réalisée en regard des facteurs externes et internes auxquels une entreprise d'assurances pourrait être confrontée à moyen terme.
- La deuxième phase fait référence à l'analyse des risques identifiés et consiste à examiner leurs conséquences potentielles sur la continuité de l'activité.
- Enfin, il convient pour l'entreprise de bien comprendre comment peuvent évoluer défavorablement les expositions aux risques et d'imaginer des actions à un coût acceptable lui permettant de réduire les impacts. Cette phase correspond à l'évaluation des risques.

L'entreprise d'assurances doit ainsi assurer un pilotage en continu et garantir que les procédures mises en place sont activement suivies, avec l'éventualité de tirer des enseignements des risques survenus et d'apporter des modifications si nécessaire, cela pour un meilleur suivi et une amélioration continue du dispositif en question. La démarche d'identification, d'analyse et d'évaluation s'inscrit comme étant la pierre angulaire du processus de gestion des risques, sans laquelle il est difficile pour l'entreprise d'assurances de maitriser ses risques et de mettre en place des mesures adéquates.

Figure 5 : Le processus de gestion des risques



Source : ACAPS

La gestion des risques : un défi quotidien pour les entreprises d'assurances. L'identification des risques est fonction de leur occurrence (fréquence) et de leur impact (gravité) :

Figure 6 : L'évaluation des risques à deux échelles

Fréquence		
	Fréquence élevée Impact faible : **Risque peu récurrent**	Fréquence élevée Impact élevé : **Risque Inacceptable**
	Fréquence faible Impact faible : **Risque négligeable**	Fréquence faible Impact élevé : **Risque Majeur**
	Impact	

Source : Auteurs

La partie supérieure gauche correspond aux événements peu récurrents, tels que la fraude dans le signalement des réclamations. La partie inférieure droite constitue la partie la plus dangereuse et correspond aux événements non récurrents, mais importants, tels que l'incendie ou la destruction d'un des locaux d'une entreprise d'assurances. En matière d'analyse des risques, la conception d'une cartographie des risques constitue un outil d'appui de plus en plus apprécié par les entreprises. Faisant intervenir l'ensemble des collaborateurs, la cartographie correspond à un graphique de la fréquence des pertes attendues par rapport à la gravité, qui permet de recenser et de hiérarchiser les risques selon leur importance et leur probabilité de survenance. D'ailleurs, suite au nouveau cadre prudentiel, la cartographie des risques va devenir l'outil réglementaire de premier plan, ayant pour vocation d'intégrer la dimension « risques » dans l'évaluation CSR et de prévenir ainsi les éventuelles défaillances. La figure ci-dessous schématise la représentation d'une matrice des risques servant de base à l'identification des risques sur lesquels une entreprise d'assurances doit agir.

ISSN: 2658-8455
Volume 4, Issue 3-1 (2023), pp. 213-228.

IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Figure 7 : Matrice des risques

Probabilité					
	4	Risque modéré	Risque important	Risque critique	Risque critique
	3	Risque limité	Risque modéré	Risque important	Risque critique
	2	Risque limité	Risque modéré	Risque modéré	Risque important
	1	Risque limité	Risque limité	Risque limité	Risque modéré
		1	**2**	**3**	**4**
		Gravité			

Source : Auteurs

En tant qu'instrument de pilotage des activités, la cartographie offre une hiérarchisation des risques et sa représentation doit permettre l'identification des zones à traiter prioritairement par rapport à l'appétence aux risques de l'entreprise. L'intérêt étant de servir de base à la définition d'un plan d'action pour réduire et maitriser les risques identifiés comme importants. Ceux qui sont identifiés sont généralement reportés sur un repère orthonormé, ce qui permet de disposer d'une représentation immédiate des risques majeurs et ceux qui sont presque nuls.
En somme, la cartographie tend à couvrir l'ensemble des risques auxquels sont confrontées les entreprises d'assurances. Cela leur permet d'une part, de prioriser les risques de façon précise et objective, et d'autre part, de créer un langage commun entre les fonctions clés et de disposer ainsi d'une vision globale des risques. La grille de mesure décrivant l'impact des risques peut être présentée sous la forme suivante :

Tableau 4 : Grille de mesure des risques identifiés

Intensité	Très faible	Faible	Moyen	Fort	Critique
Sanction disciplinaire par l'ACAPS	Pas de « non-conformité » constatée	Apparition de doute sur la conformité	Non-conformité partielle ou moyenne	Possibilité de sanction	Sanction
Appétence aux risques	Risque accepté	Seuil de tolérance	Limite de seuil de tolérance	Seuil de tolérance dépassé	Non toléré

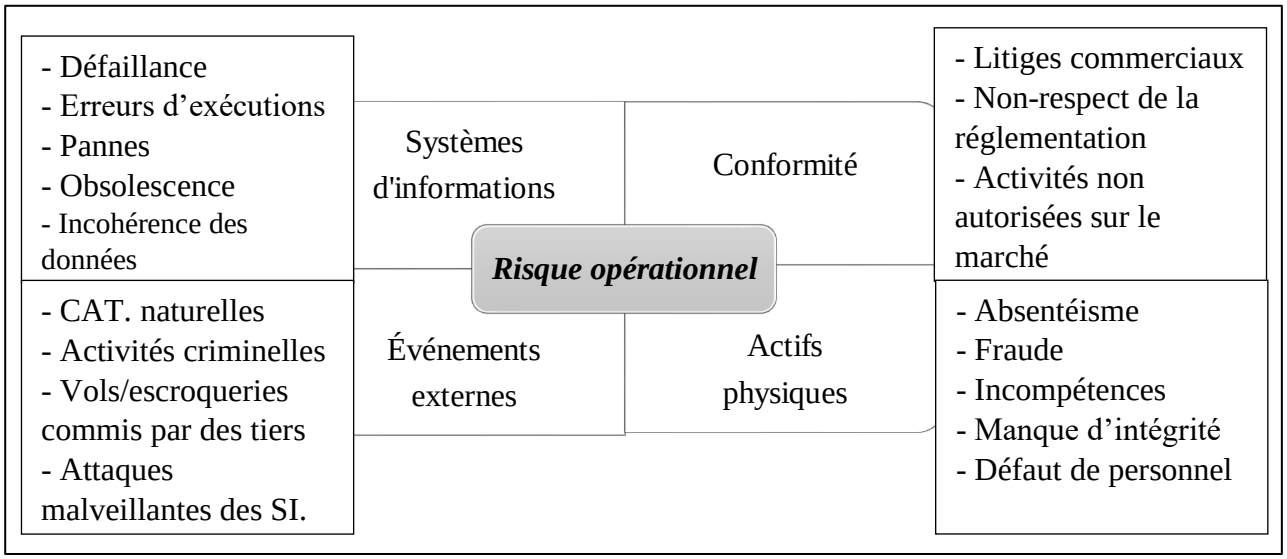
Source : Auteurs

Dès lors les niveaux d'expositions aux risques sont déterminés, l'entreprise d'assurances devra mettre en place un plan d'action en privilégiant ceux à risque fort et ceux qui sont critiques. Cependant, elle doit être dotée d'outils d'informations conçus spécifiquement pour le suivi du profil de risque et de détecter les éventuelles anomalies. De plus, elle est tenue de mettre en place des processus et méthodes lui permettant de s'assurer du respect des règles de conformité dans le cadre de l'exercice de ses activités. L'efficacité du dispositif dépend donc des moyens techniques mis en œuvre.
Désormais, l'élaboration d'une cartographie des risques et la définition d'un plan d'action font partie intégrante des préoccupations des collaborateurs de la fonction en question. L'objectif étant de fournir une meilleure lisibilité des risques, une plus grande clarté d'analyse et un meilleur partage de responsabilités. Il est à préciser que toute défaillance relevée doit faire l'objet d'un rapport établi par le conseil d'administration et soumis à l'Autorité de Contrôle, avec l'éventualité de proposer des recommandations sur la manière d'y remédier.

3.2.Le dispositif de conformité

La fonction de la conformité contribue à l'élaboration d'une cartographie et à la mise en place d'un plan détaillant les domaines d'activités ainsi que l'exposition de ceux-ci au risque de non-conformité, lié notamment à l'inobservation des textes d'applications et des dispositions contenues dans les lois applicables. Considéré comme faisant partie du risque opérationnel, le risque de non-conformité correspond à l'absence de respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes et usages professionnels propres à l'activité, dont la survenance porte atteinte à la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs. Par définition, le risque opérationnel correspond au risque de perte résultant de procédures internes, de membres du personnel, de systèmes défaillants ou d'événements extérieurs (ACPR, 2020). Il est parfois difficile à appréhender de par la diversité de formes qu'il peut endosser (figure 8) et se caractérise par la difficulté, voire l'impossibilité de le plafonner (FDIC, 2006).

Figure 8 : La classification du risque opérationnel



Source : Auteurs

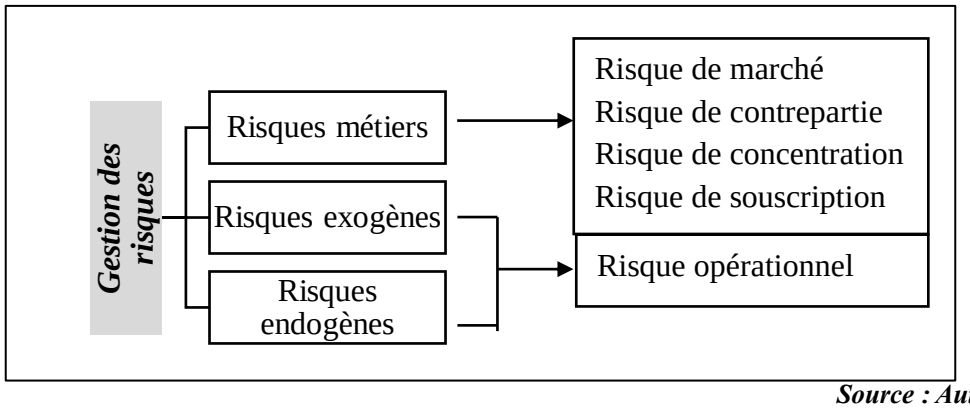
Le suivi du risque opérationnel passe par la prévention des risques inopinés susceptibles de compromettre l'activité de l'entreprise d'assurances, puis par la mise en place d'un plan d'action pour un meilleur pilotage de l'activité. Il s'agit d'établir une planification complète et rationnelle de l'ensemble des actions à réaliser. Ceci dit, en plus des risques métiers que génèrent les entreprises d'assurances et qui sont pris en toute connaissance de cause (puisqu'ils sont propres à l'activité), le risque opérationnel trouve aussi sa source aussi bien en interne qu'en externe, devant être limité et maitrisé. À ce niveau, on distingue les risques endogènes (défaillances et dysfonctionnements : fraudes internes) et les risques exogènes (peu récurrents, mais à fort impact en cas de survenance : pandémie à titre d'exemple).

La gestion du risque opérationnel passe la démarche d'identification, d'analyse et d'évaluation, conformément au dispositif de gestion des risques. Elle permet à l'entreprise d'assurances une meilleure compréhension de son exposition aux risques opérationnels, tels que les risques de non-conformité réglementaire, les erreurs humaines, les pannes informatiques, les activités criminelles, etc., puis la mise en place des mesures proactives visant leur atténuation. Les situations de risques non acceptées et pas du tout tolérables peuvent donner lieu à une sanction disciplinaire, judiciaire ou un risque de détérioration d'image et de réputation, voire une combinaison des trois.

ISSN: 2658-8455
Volume 4, Issue 3-1 (2023), pp. 213-228.

IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Figure 9 : Types de risques générés par l'activité d'assurance



Source : Auteurs

Le risque de non-conformité constitue un élément des risques endogènes (risque sous-modulaire) et fait partie du risque opérationnel (risque modulaire) qui, pour être réduit et maitrisé, nécessite la mise en place d'un dispositif de gestion des risques, tel qu'il a été expliqué précédemment. Autrement, la fonction de gestion des risques aide l'entreprise d'assurances à identifier les risques liés à la non-conformité réglementaire et, in fine, à mettre en place un cadre de gestion solide permettant l'atténuation de leur probabilité de survenance. Cela explique la corrélation entre les deux fonctions en question : le dispositif de gestion des risques peut être considéré comme un moyen de garantir la conformité aux lois et normes en vigueur. Ainsi, la conformité peut contribuer à la gestion des risques en s'assurant que l'entreprise suit les normes applicables et respecte la réglementation. Par conséquent, une bonne gestion des risques doit inclure une forte conformité à la réglementation, tandis que la conformité doit prendre en compte les risques encourus par l'entreprise pour garantir une conformité pertinente. En collaborant ensemble, les fonctions de gestion des risques et de conformité peuvent aider l'entreprise à éviter les risques non conformes et à prendre les mesures appropriées pour les maitriser.

4. Conclusion

Les entreprises d'assurances et de réassurance mettent les bouchées doubles pour implémenter les nouvelles exigences prudentielles auxquelles elles devront se plier prochainement. Nouveau chantier majeur pour le secteur, le référentiel dit « Solvabilité basée sur les risques » est né d'une volonté de refonder le dispositif autour d'une approche par les risques (d'où son appellation) et d'accorder une importance significative à la qualité de la gouvernance au sein de l'entreprise.

La deuxième série d'exigences, l'élément principal de notre étude, fait référence à la mise en place d'un organe d'administration, d'un système de gouvernance approprié ; en l'occurrence l'évaluation interne des risques et de la solvabilité (ORSA). Parmi les éléments clés de ce référentiel figure la mise en place des fonctions clés, qui sont considérées comme essentielles pour une bonne gouvernance de l'entreprise. La première partie du papier a explicité ces éléments dans leur ensemble afin de permettre au lecteur de prendre connaissance des principales modifications apportées au cadre prudentiel actuel, jusqu'alors en vigueur. Ensuite, nous avons mis l'accent sur l'interdépendance des fonctions clés relatives à la gestion des risques et à la conformité et leur contribution au renforcement de la gouvernance. Nous sommes parvenus à la conclusion que les deux fonctions sont étroitement liées, selon la logique suivante : le dispositif de gestion des risques concourt à l'identification des risques liés à la non-conformité réglementaire et, par conséquent, à la mise en place d'un ensemble d'actions permettant d'atténuer, de maitriser et de réduire leur fréquence et leur degré d'importance. Une

gestion des risques et une conformité appropriée constituent un élément clé d'une gouvernance solide, en aidant les EAR à prévenir les comportements frauduleux et à garantir la transparence de l'activité.

Références :

(1). ACAPS. (2021). Solvabilité basée sur les risques. Pilier 2. Orientations afférentes au système de gouvernance.

(2). ACPR. (2020). Mise en place des nouvelles règles de gouvernance dans le secteur de l'assurance : bilan et perspectives.

(3). Alaoui, M., & DHIBA Y. (2022). Le management des risques : cadre théorique. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(1-1), 118- 142.

(4). Bin Shawiah, FF (2016). Risk management strategies for dealing with unpredictable risk in Saudi Arabian organisations. Phd Thesis, University of Salford.

(5). Boned, O. (2009). Gouvernance et contrôle interne à l'aune de Solvabilité II : les nouvelles responsabilités des administrateurs de mutuelles françaises. Revue internationale de l'économie sociale. 55-69. https://doi.org/10.7202/1020936ar.

(6). Cappelleti, L., & Dufourg, N. (2016). Solvabilité II, quels apports pour la gouvernance des risques. Comptabilité et gouvernance. France. Hal-01901188.

(7). Dionne, G. (2013). Risk Management : history, definition, and critique. Risk Management and Insurance Review, 2013, Vol. 16, No. 2.

(8). Dumont, J. P. (2011). Gestion des risques des compagnies d'assurance : une revue de la littérature récente. Assurances et gestion des risques. vol. 79(1-2). 43- 81.

(9). Dumora, R. (2017). Gestion de l'entreprise d'assurance. Dunod. 2ème édition. https://doi.org/10.3917/dunod.train.2017.01.0151.

(10). FDIC. (2006). Operational Risk Managelen : An Evolving Discipline. Supervisory Insights. Louati, H. (2017). Analyse des déterminants de la qualité de la gestion intégrée des risques d'entreprise et impact sur la valeur des entreprises canadiennes. Gestion des risques. ISCAE. Tunisie.

(11). Louati, H. (2017). Analyse des déterminants de la qualité de la gestion intégrée des risques d'entreprise et impact sur la valeur des entreprises canadiennes. Gestion des risques. ISCAE. Tunisie.

(12). Matthew, P. Thompson., Zimmerman, T., Mindar, D., & Mary Taber. (2016). Risk Terminology Primer: Basic Principles and a Glossary for the Wildland Fire Management Community. Gen. Tech. Rep. RMRS-GTR-349. Fort Collins, CO: U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Rocky Mountain Research Station, p-4.

(13). Raytcheva, S., & Very, P. (2005). Prise de risque individuelle en période de changement : étude de la décision d'octroi de crédit aux entreprises. Papier soumis à la Conférence AIMS, p-2.

(14). Spikin, I. C. (2013). Risk management theory: the integrated perspective and its application in the public sector. Estado, Gobierno, Gestión Pública, Nº21, pages 89 - 126.

(15). Spikin, I. C. (2013). Risk management theory: the integrated perspective and its application in the public sector. Estado, Gobierno, Gestión Pública, No21, pages 89 – 126.

(16). Thérond, P. (2007). Mesure et gestion des risques d'assurance : analyse critique des futurs référentiels prudentiel et d'information financière. Gestion des risques. Thèse de doctorat. Lyon.