



**CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES
MACHES D'ASSURANCE (CIMA)**

BP : 2750 – Tel : (241) 44 37 79

Fax (241) 73 42 88

Email : cima@cima-afrique.org

Libreville/République gabonaise



INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA)

Institution spécialisée autonome de la CIMA

BP : 1575 - Tél : (+237) 222 20 71 52 - Fax : (+237) 222 20 71 51

Email : iia@iiacameroun.com/ site web :

www.iiacameroun.com

Yaoundé/République du Cameroun

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU DIPLOME
DE MASTER PROFESSIONNEL EN ASSURANCE (MPA)
OPTION : RISK MANAGEMENT ET CONTRÔLE DES
ASSURANCES**

THEME :

**LA PLACE DE LA FONCTION CONFORMITE
DANS UNE ENTREPRISE D'ASSURANCE DE
LA ZONE CIMA : ENJEUX, STRUCTURATION
ET DEPLOIEMENT**

Présenté par :

M. Amsatou FALL

Etudiant IIA

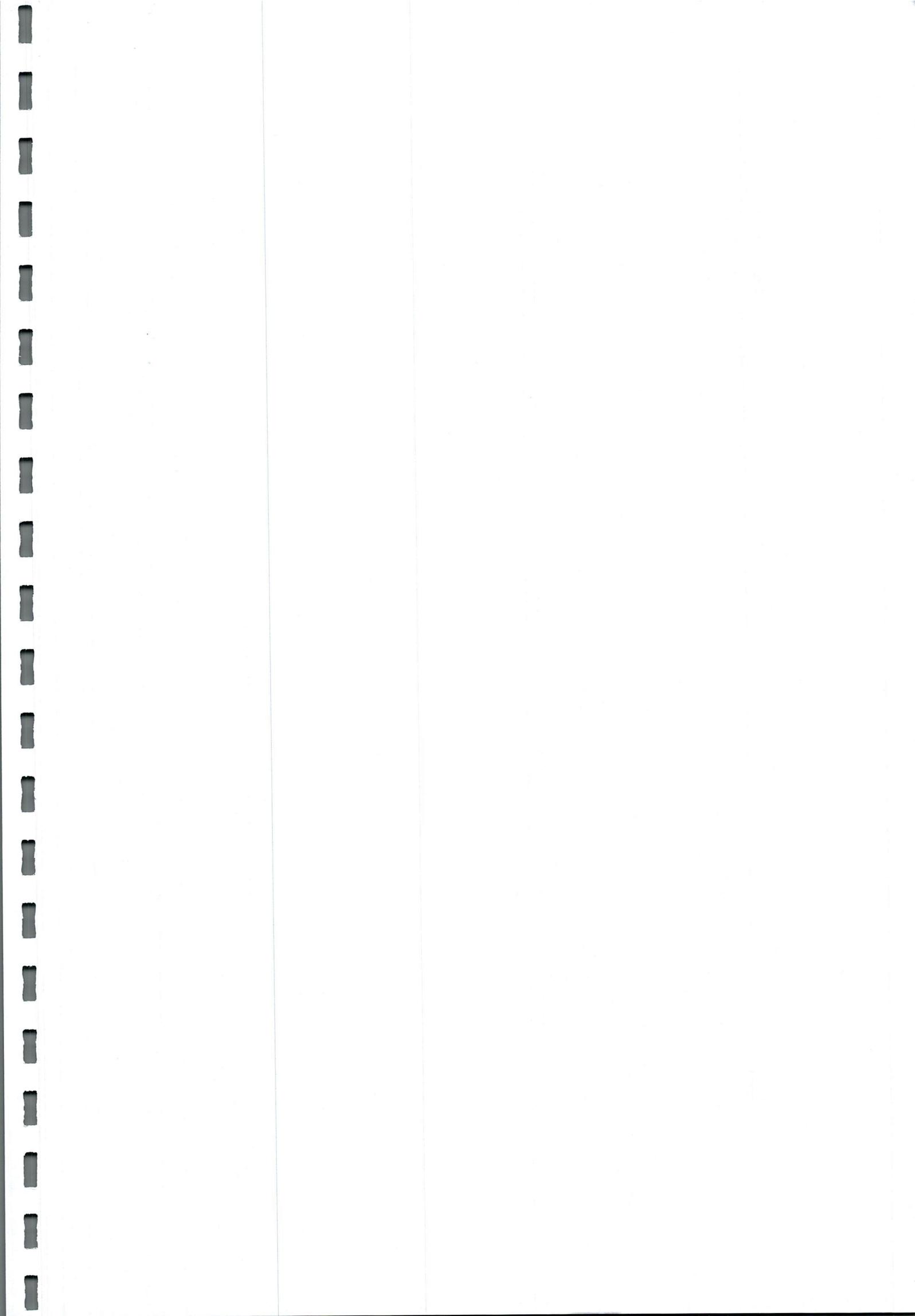
1ere Promotion MPA 2020 -

Sous la direction de :

M. Bouyo DIOP

**Directeur de l'Audit, du contrôle
permanent et de la conformité du
groupe CFOA (Compagnie
Financière Ouest Africaine)**

Novembre 2022



DEDICACE

A ma mère ;

*Qu'elle trouve dans ce modeste travail un signe de reconnaissance et de
gratitude.*

REMERCIEMENTS

Dolly Patron disait « *On n'en fera jamais beaucoup si on n'est pas assez courageux pour essayer* ».

Par cette pensée, j'adresse mes remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements particuliers vont à l'endroit de :

- Monsieur Odon Bolarinwa KOUPAKI, Directeur Général de l'IIA ;
- Monsieur Dembo DANFAKHA, Directeur des Etudes à l'IIA ;
- Monsieur Jean Claude BOUKA, Directeur Administratif et Financier ;
- Monsieur BOUYO DIOP, mon Directeur de mémoire ;
- Madame Fatou KINE DIENG, Directrice Général de Amsa Assurances Sénégal ;
- Tout le personnel de Amsa Assurances Sénégal ;
- La Direction Nationale des Assurances du Sénégal ;
- Monsieur Mor NGOM ;
- Madame Fatou KANE DIALLO, Responsable Service Gouvernance, Compliance & Risque à Allianz Assurances Sénégal ;
- Madame DANFAKHA ;
- A Monsieur Nicolas Nzaly ;
- A tous mes camarades de la 21ème promotion du CPFA, des 13ème et 22ème promotions MSTA et DESSA et bien sûr à toute la 1ere promotion de Master Professionnel en Assurance (MPA) IIA.

LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

AFA :	Agence Française Anti-Corruption
AML :	Anti-Money Laundering
AMLCO :	Anti-Money Laundering Complaine Office
AMLRO :	Anti-Money Laundering Reporting Office).
ANIF :	Agence Nationale d'Investigation Financière
C.A :	Conseil d'Administration
CA :	Chiffre d'Affaires
CEMAC :	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CENTIF :	Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières
CFOA :	Compagnie Financière de l'Ouest Africain
C.G.I :	Code Général des Impôts
CIMA :	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance
CMA :	Conseil des Ministres de la CIMA
CRF :	Cellule de Renseignements Financiers
CRBF :	Comité de la Réglementation Bancaire et Financière
CRCA :	Commission Régionale de Contrôle des Assurances
CRF :	Cellule de Renseignements Financiers
DAPS :	l'organisme de tutelle du marché, la Direction des Assurances et de la Prévoyance Sociale
DNA :	Direction Nationale des Assurances
EGRC :	Enterprise Governance, Risk management and Compliance
ERM :	Entreprise-wide risk management
EMR :	Eléments de Maîtrise des Risques
FANAF :	Fédération des Sociétés d'Assurance de Droit National Africaines
FCPA :	Foreign Corrupt Practices Act
FP :	Fonds Propres
GAFI :	Groupe d'Action Financière
GAFISUD :	Groupe Eurasie et le Groupe Amérique du Sud

GRC :	Governance, Risk management and Compliance
IFACI :	Institut Français de l’Audit et du Contrôle Interne
IIA:	Institute of Internal Auditors
IIA :	Institut Internationale des Assurances de Yaoundé
ISO :	International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation)
LBC/FTP :	Lutte contre le Blanchiment de Capitaux et le Financement du Terrorisme et de la Prolifération des armes de destruction massive
KYC:	Know Your Customer (Connaissance du Client)
OFAC:	Egide de l’Office of Foreign Assets Control
OHADA :	Organisation pour l’Harmonisation en Afrique du droit des Affaires
OQSF :	Observatoire de la Qualité des Services Financiers du Sénégal
RSE :	Responsabilité Sociale des Entreprises
SMQ :	Service Management de la Qualité
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
UMOA :	Union Monétaire Ouest Africain
VICA :	Volatil, Incertain, Complexe, Ambigu

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1:Etat des lieux sur la présence de la fonction conformité dans les trois premières compagnies d'assurance de chaque pays membres.	11
Tableau 2:Les compagnies d'assurance de la zone CIMA certifiées ISO 9001 et ayant dans leur dispositif la Fonction Conformité.....	32
Tableau 3: Echelle de pertinence et de performance	54
Tableau 4: Matrice d'évaluation des éléments de maîtrise des risques	55
Tableau 5:Echelle d'impact financier et d'occurrence moyenne de non-conformité sur 6 niveaux.....	56
Tableau 6:Fréquence d'apparition du risque de non-conformité.....	56
Tableau 7:cartographie des risques de non-conformité	57
Tableau 8:Exemple de grille de qualification des impacts d'image et de réputation pour la cartographie des risques.....	58
Tableau 9:Exemple de plan annuel de contrôle conformité.....	61

En France, la loi sur la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite loi « Sapin 2 » est la législation qui donne les prémisses à la Fonction Conformité pour les entreprises ayant une certaine taille³. Dans le secteur des assurances, la directive solvabilité 2 oblige les organismes d'assurance français à mettre en place une « fonction de vérification de la conformité », érigée en fonction clé du système de gouvernance et intégrée aux systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Ce besoin d'auto régulation des assureurs se poursuit même en Afrique. Au Maroc, à l'instar des obligations instaurées par Solvabilité II, l'organisme de tutelle du marché, la Direction des Assurances et de la Prévoyance Sociale (DAPS), travaille sur le chantier du contrôle interne et de la gestion des risques. La mise en place de structures, de mesure et de gestion des risques internes (risques financiers, techniques, opérationnels etc.) a été testée. Les compagnies ont été chargées de travailler sur l'élaboration d'une cartographie des risques et sur un dispositif de contrôle interne. Il leur a été demandé d'établir et de suivre des procédures administratives, comptables et d'instaurer un reporting sur le contrôle interne⁴.

Dans la zone CIMA, le régulateur n'a pas officiellement consacré la Fonction Conformité dans le système de gouvernance et du dispositif de contrôle interne des compagnies d'assurance. Cependant, ce vide laissé par le législateur CIMA, ne dispense pas les organismes d'assurance de mettre en place un dispositif permanent de contrôle interne adapté à la nature, à l'importance et à la complexité de leurs activités⁵. En plaçant son contrôle dans l'intérêt des assurés et bénéficiaires de contrat d'assurance et de capitalisation, le régulateur accorde un grand intérêt aux respects, par les organismes d'assurance, des règles d'éthique, de déontologie et pratiques commerciales exceptionnelles échappant au libre jeu de la concurrence.

Par ailleurs, dans le souci de renforcer l'engagement des sociétés d'assurance et de réassurance, aux courtiers d'assurance et de réassurance dans la lutte contre le blanchiment

³ Les sociétés de plus de 500 personnes et dont le chiffre d'affaire est supérieur à 100 millions d'euros sont tenus par exemple de mettre en place un cadre interne approprié de lutte contre la corruption et de due diligence raisonnable... (Article 17 de la LOI no 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique).

⁴ Atlas magazine – La fonction de conformité dans l'assurance.

⁵ Article 334-15 du code CIMA.

d'argent, le régulateur CIMA a adopté en Avril 2021 un nouveau règlement remplaçant celui de 2008. Ce nouveau règlement fixe un certains nombres d'obligation que ces organismes doivent respecter et intégrer dans leur programme LBC/FTP.⁶

Aujourd'hui, les sanctions à l'encontre des compagnies d'assurance pour non-respect de la réglementation se poursuit. Ainsi, à côté des sanctions disciplinaires et des amendes, la CRCA a prononcé entre 2009 et 2019⁷ :

- 16 sanctions portant sur des retraits d'agrément ;
- 21 sociétés mises sous administration provisoire ;
- 35 Sociétés mises sous surveillance permanente ;
- 91 sanctions à l'encontre des dirigeants.

Des lors, il est nécessaire de porter un débat sur « **la Place de la Fonction Conformité dans une entreprise d'assurance de la zone CIMA : enjeux, structuration et déploiement** » d'où le thème du présent mémoire.

Dans le cadre de ce mémoire nous parlerons des enjeux et du déploiement de la Fonction Conformité et faisons abstraction à l'intervention de celle-ci dans les processus métiers d'une compagnie d'assurance vie en raison du principe de la spécialisation. De même, nous faisons fi sur ses liens avec la fonction actuarielle qui n'est pas encore assez développer dans certaines compagnies d'assurance non vie en zone CIMA.

Cependant, si malgré la régularité des contrôles de la Commission de Régulation de Contrôle des Assurances (CRCA), les assureurs n'arrivent toujours pas à se conformer à la réglementation, peut-on en déduire une défaillance de culture de conformité au sein des organismes d'assurance ? Les compagnies d'assurance de la zone CIMA connaissent t - elles les enjeux liés à l'image et à la réputation auprès des consommateurs de produit d'assurance ? Existe-t-il au niveau du dispositif de contrôle interne des entreprises d'assurance des cellules de veille réglementaire, des outils de prévention et de gestion des risques liés à la non-conformité ? La conformité ne relève-t-elle pas avant tout du bon sens et des valeurs communes ? Ne pouvons-nous pas affirmer que viser la conformité, en

⁶ Règlement No 001/CIMA/PCMA/PCEE/SG/2021 d'Avril 2021 remplaçant celui de 2008

⁷ Site officiel de la CIMA.

priorité, l'intérêt des clients, respecter leur vie privée, ou encore aider les pouvoirs publics à lutter contre LBC/FTP font aussi partie, en réalité, du métier de l'assureur ? Les exigences toujours fortes des parties prenantes doivent elles conduire les sociétés d'assurance de la zone CIMA à prendre conscience de leur responsabilité civile sociétale et de son lien étroit avec la conformité ?

Ces interrogations nous conduisent à la seule question suivante : **quel est l'intérêt de la mise en place d'une Fonction Conformité pour une entreprise d'assurance de la zone CIMA ?**

Ce thème revêt un intérêt pratique pour les compagnies d'assurance de la zone CIMA. En effet, à l'heure où les réglementations sur la protection des consommateurs se multiplient sous la pression de la concurrence et des nouvelles exigences en terme de capital social et de fonds propres minimum⁸, les entreprises d'assurance doivent mettre en place des mécanismes de préventions adaptés pour maîtriser les risques liés au secteur en constante structuration⁹. Il faut reconnaître que ces évolutions, qui impactent le business model et la structure juridique des groupes d'assurance surtout, rendent également les risques de non-conformité¹⁰ plus diffus et plus transverses, et créent de nouveaux défis qui pousseraient les assureurs à mettre en place une Fonction Conformité au sein de leur dispositif de contrôle interne.

De plus, il n'est plus question pour les entreprises d'assurance de la zone CIMA de se cantonner seulement au respect des lois et réglementations traditionnelles (Code CIMA, Acte uniforme OHADA, lois nationales etc.) mais de se conformer en même temps à un « droit mou » ou « droit souple » (en anglais soft law). Aujourd'hui, dans le monde des finances (les assurances y comprises) se développe de plus en plus un ensemble d'instruments juridiques hétérogènes tels que les circulaires, les avis de l'organe de contrôle, les chartes, les guides de déontologie, les codes de conduite, les recommandations des rapports de contrôle, les interprétations des articles du code des assurances par le Conseils

⁸ Le capital social des sociétés d'assurance et sociétés à forme mutuelle est porté respectivement depuis 2016 à 5 milliards et 3 milliards au plus tard en janvier 2024. La première phase qui était de porter le niveau de capital à 3 milliards (Sociétés S.A) et 2 milliards (sociétés à formes mutuelles) a été respecté. Dans tous les cas le niveau de fonds propres exigés est de 80% du capital social minimum (Article 329-3 et 330-2 du code CIMA).

⁹ Ces dernières années, l'actualité en zone CIMA est marquée par des fusions acquisitions (Sanlam – Allianz), Acquisition (Le groupe SUNU a racheté récemment des filiales de Allianz notamment au Congo Brazzaville) ...

¹⁰ Les risques de non-conformité seront définis dans la partie réservée à la notion de conformité en assurance.

des Ministres des Assurances (CMA) etc. Cet arsenal de normes complexes, intégré au quotidien de l'assureur, ne peut être respecté que par la mise en place d'une fonction indépendante chargée du « contrôle et de la vérification » de la conformité réglementaire.

L'objectif de recherche est de permettre aux compagnies d'assurance de la zone CIMA de connaître les enjeux liés à l'importance de la structuration et du déploiement de la Fonction Conformité dans leur dispositif organisationnel. Il vise également à dégager des pistes de réflexion qui pourraient amener le législateur CIMA à consacrer officiellement cette fonction comme obligatoire dans le dispositif de contrôle permanent des entreprises d'assurance.

Ainsi, nous articulons notre travail sur la base des deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La Fonction Conformité permet à une compagnie d'assurance de réduire les risques de sanctions en respectant la réglementation, de promouvoir la pratique de l'éthique et de la déontologie tant interne qu'externe et de préserver son image et sa bonne réputation.

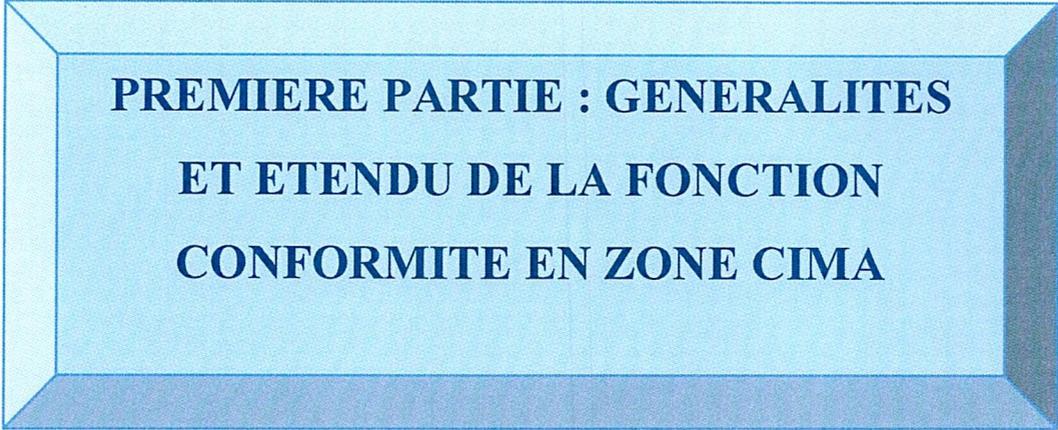
Hypothèse 2 : L'implémentation de la Fonction Conformité au sein du dispositif de contrôle interne d'une compagnie d'assurance aide les organes dirigeants à mieux maîtriser les risques de non-conformité, à valoriser la gestion de la relation client et renforce l'engagement des assureurs dans le respect des principes de développement durable.

Dans le cadre de notre recherche nous avons consulté certains ouvrages, articles, mémoires, et contributions faites par des professionnels sur la Fonction Conformité en assurance. Nous avons également fait du benchmark à l'étranger¹¹ et en zone CIMA sans compter les entretiens faites avec quelques responsables de Département Conformité de certaines sociétés d'assurance du marché sénégalais. Nous avons étudié également le rapport, sur les principales constatations issues des contrôles sur place LBC/FPT, réalisé par la Direction Nationale des Assurances (DNA) du Sénégal. Nous avons utilisé, en outre, certains documents de Amsa Assurances Sénégal dans le cadre de ce mémoire.

A la lumière de tout ce qui précède, nous pouvons reconnaître avec force que le risque de sanction et le montant des sanctions encourues par les compagnies d'assurance en cas de non-respect de la réglementation sont des facteurs explicatifs du degré de conformité d'une

¹¹ Le terme « étranger » est utilisé ici pour désigner les pays qui ne sont pas membres de la zone CIMA.

entreprise d'assurance. Dans ce secteur où l'image et la bonne réputation revêt d'une importance considérable pour le succès, la mise en place d'un dispositif de conformité adapté pourrait être un véritable levier de performance et de compétitive pour les organismes d'assurance. Des lors, il s'avère judicieux, d'aborder dans un premier temps les généralités et l'étendue de la Fonction Conformité (Première Partie) avant de s'intéresser dans un second temps à la mise en place d'une Fonction Conformité au sein du dispositif interne de contrôle permanent d'une entreprise d'assurance de la zone CIMA (deuxième partie).



**PREMIERE PARTIE : GENERALITES
ET ETENDU DE LA FONCTION
CONFORMITE EN ZONE CIMA**

Dans cette première partie, nous nous intéressons, successivement, du périmètre (Chapitre 1) et des autres attributions et organisation de la Fonction Conformité en assurance (Chapitre 2).

CHAPITRE 1 : LE PERIMETRE DE LA FONCTION CONFORMITE EN ASSURANCE

Le périmètre de la Fonction Conformité dépend parfois du type d'activité. En assurance, il est important de bien comprendre cette notion et son domaine d'intervention au sein de l'entreprise (SECTION 1). Naturellement, cette fonction s'intéresse également à la gestion de la déontologie, de l'éthique et de la qualité (SECTION 2).

SECTION 1 : Notion et domaine d'intervention de la fonction conformité

Avant de parler du domaine d'intervention de la Fonction Conformité (Paragraphe 2), nous allons la définir et faire un état des lieux sur sa présence dans les compagnies d'assurance en zone CIMA (Paragraphe 1).

Paragraphe 1 : Notion de conformité et état des lieux

Pour mesurer le niveau d'encrage de la Fonction Conformité en zone CIMA, nous allons définir (A) et faire un état des lieux sur sa présence en zone CIMA (B).

A) Définition de la conformité en assurance

Méconnue par bon nombre de professionnel¹², la Fonction Conformité est devenue au cours de ces dernières années une fonction incontournable dans les institutions financières notamment dans le secteur des assurances¹³.

Le terme conformité ou compliance en anglais désigne :

*« l'ensemble des processus qui permettent d'assurer la conformité des comportements de l'entreprise, de ses dirigeants et de ses salariés, aux lois, règlements, normes, usages professionnels et exigences éthiques qui leur sont applicables ».*¹⁴

¹² Plusieurs cadres d'assurance enquêtés méconnaissent encore cette Fonction.

¹³ En France, nous avons la Solvabilité II qui énumère la conformité parmi les fonctions clés.

En Tunisie c'est la Décision CGA n° 01/2016 du 13 Juillet 2016 fixant les règles de la bonne gouvernance et de gestion dans les sociétés d'assurance et de réassurance qui fait obligation aux sociétés d'assurance et de réassurance de mettre en place une fonction conformité.

¹⁴ <https://bcp-partners.com/origine-et-enjeux-de-la-compliance/>

Plus connue dans le domaine bancaire, elle est devenue aujourd'hui une fonction importante au sein de toute organisation. Le respect des normes par les parties prenantes au sein des organismes est un gage de sécurité, d'efficacité, de crédibilité et de transparence.

En France, c'est la loi anticorruption dit loi sapin 2¹⁵ qui a consacré, en quelques sortes, l'intérêt de cette fonction pour les entreprises. Au-delà, de la vérification du respect de la conformité, des processus par rapports aux normes, aux lois, et législations en vigueur, cette fonction intègre également des règles d'éthique et de déontologie tant interne qu'externe qui gouvernent le secteur d'activité dans lequel l'entreprise intervient.

On peut également définir cette fonction en nous référant sur son objectif, celui d'éviter le risque de non-conformité. Dans le domaine de l'assurance, le risque de non-conformité peut être défini comme l'exposition potentielle d'une société d'assurance à des sanctions légales, à une confiscation financière et à une perte matérielle, une perte de réputation, des opportunités commerciales et une perte de valeur résultant de son incapacité à agir conformément aux lois et réglementations du secteur, aux politiques internes ou aux meilleures pratiques prescrites dans le secteur.

Dans la zone CIMA, il s'agit pour les compagnies d'assurance de respecter les lois et règlements du pays d'immatriculation¹⁶, de se conformer aux lois communautaires qui encadrent le secteur d'activité¹⁷, particulièrement le code CIMA, et à l'ensemble des règlements, circulaires et décisions prisent par le Conseil des Ministres des Assurances (CMA). Il en est ainsi des textes de lois nationales et internationales qui concerneraient directement ou indirectement les relations de l'assureur avec les tiers, fournisseurs, clients et autres partenaires.

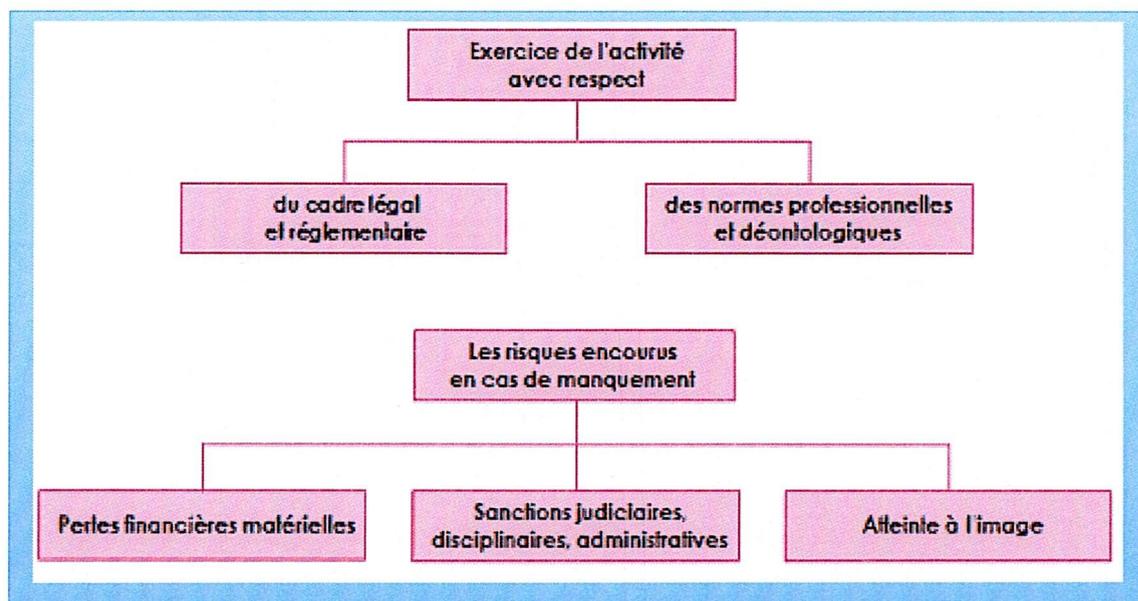
La fonction conformité fixe ses exigences au sein de la compagnie que les parties prenantes doivent respecter. Toute déviation à ce principe est passible de sanctions pour la l'entreprise. Nous pouvons observer, à travers le schéma ci-dessous, les exigences à respecter sous peine de tomber sous la non-conformité.

¹⁵ LOI N° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique

¹⁶ Outre les dispositions du code CIMA sur l'agrément des société d'assurance, les dispositions de l'acte uniforme sur le droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique sont applicables aux sociétés d'assurance notamment sur l'immatriculation.

¹⁷ Par exemple, le respect des dispositions communautaire code CIMA, des règlements et circulaires de la CIMA

Figure 1: Représentation schématique de la Fonction Conformité



Source : Atlas Magasine : la fonction de conformité en assurance.

L'on peut remarquer déjà qu'il n'y a pas une définition uniforme et figée de la fonction conformité et tout ce que l'on sait c'est qu'il s'agit d'une fonction qui assure le respect de la réglementation par les entreprises et les salariés. C'est pourquoi la définition donnée dans l'ouvrage **« Risque juridique et conformité : Manager la compliance »**¹⁸ nous paraît également intéressante. Il est dit dans un passage que :

« le terme compliance vise l'ensemble des mesures prises par l'entreprise et sa direction dans le but de répondre aux exigences posées par les lois règlements, ainsi que par toute autre norme ou valeur dont l'inobservation ou le non-respect risquerait d'entraîner des conséquences négatives pour l'entreprise et ses dirigeants, tels que dommage financier, perte de réputation, mise en jeu la responsabilité civile et/ou pénale. ».

B) Etat des lieux en zone CIMA

Paradoxalement, on note une quasi absence de la fonction conformité dans les compagnies d'assurance. Pour s'en convaincre, nous avons fait un état des lieux à travers un

¹⁸« Risque juridique et conformité : Manager la compliance de Christophe COLLARD, Catherine Delhayé, Henry-Benoit Loodregt, Cristophe ROQUILY – Editeur : Le Lamy Assurances

benchmark sur la présence de la Fonction Conformité dans les trois premières compagnies d'assurance de chaque pays membres.

Tableau 1:Etat des lieux sur la présence de la fonction conformité dans les trois premières compagnies d'assurance de chaque pays membres.

Pays	Compagnies	Chiffre d'affaires 2020 en million de F CFA	Fonction Conformité
Bénin	Africaine des assurances	10 283	NON
	NSIA Assurances	10 086	NON
	SUNU Assurances VIE	8 892	NON
Burkina Faso	Sanlam Assurances	15 290	NON
	SONAR	13 012	NON
	Union des Assurances du burkina	11 554	OUI
Centrafrique ¹⁹	SUNU Assurancesnon Vie	5 777	NON
Cameroun	AXA Assurances	20 574	OUI
	Allianz Vie	20 222	NON
	Activa Vie	16 752	OUI²⁰
Cote d'Ivoire	SUNU Vie	55 016	OUI
	Sanlam Assurances	52 545	OUI
	NSIA Vie	35 057	NON
Congo Brazzaville	Sanlam Assurances	6 701	NON
	AGC	6 626	NON
	NSIA Assurances	5 224	NON
Gabon ²¹	ASSINCO	20 830	OUI
Guinée Equatoriale	GEPETROL SEGURO S.A	13 501	NON
	L'Africaine des Assurances	2 240	NON
Mali	Sanlam Assurances	14 121	NON
	SUNU Assurances	6 260	NON
	SONAVIE	5 710	NON
Niger	Compagnie d'assurance et de réassurance du Niger	8 756	NON
	SUNU Assurances vie	5 581	NON
	SUNU Assurances IARD	5 238	NON
Sénégal	AXA Assurances	19 987	OUI
	Amsa Vie	16 566	NON

¹⁹ SUNU est la seule compagnie présente dans ce pays.

²⁰ Dans l'organigramme de Activa Cameroun figure une Direction Audit et Conformité, Inspection et Qualité. Sauf que dans cette Direction est rattachée un Département Audit et Conformité, ce qui n'est pas pertinent car la fonction de l'audit doit être indépendante.

²¹ Nous n'avons pas assez d'information sur les autres compagnies.

	Amsa assurances non Vie	13 980	NON
Tchad	Star National S.A	7 819	NON
	Société Africaine d'assurance et de réassurance	469	NON
	Star Vie S.A	2 255	NON
Togo	Sanlam Assurances	13 848	NON
	GTA Assurances Vie	11 500	NON
	GTA Assurances	8 432	NON

Source : FANAF 2022 (pour les chiffres) et enquêtes par nos soins

Ce benchmark montre que malgré le niveau d'engagement élevé de certaines compagnies d'assurance en zone CIMA, la Fonction Conformité n'existe pas encore dans leur dispositif. Cette situation observée, que nous considérons comme une bombe à retardement, mène les dirigeants et l'ensemble du personnel de ces compagnies d'assurance à une sorte de pilotage à vue et à des risques de non-conformité dont les conséquences peuvent s'avérer très lourdes pour l'entreprise.

C'est l'une des raisons pour lesquelles, nous estimons que ces compagnies ne doivent pas la confondre avec la fonction juridique. Cette dernière et contrairement à la compliance interfère dans le règlement des litiges qui peuvent opposer la société à des tiers, dans les différends d'ordre contractuels²², mais aussi tout ce qui est protection et défense sur le plan juridique des intérêts de l'entreprise. La Fonction de Conformité est incompatible avec la réalisation d'opérations comptables, commerciales, ou financières. Ce n'est pas une fonction opérationnelle à proprement parler mais plutôt une fonction de second niveau²³, au sens des lignes de défense²⁴ du système de contrôle interne.

Paragraphe 2 : Domaine d'intervention de la Fonction Conformité

Le champ d'application de la Fonction compliance est vaste. En assurance, elle intervient dans les processus métier (A) et dans d'autres thématiques (B).

A) Intervention au processus métiers

L'activité d'assurance se déroule suivant des processus et à travers des métiers bien définis qui sont propre à l'organisation interne de chaque entreprise d'assurance. Les

²² Mémoire sur le contrôle de la conformité dans les établissements de microfinance au Cameroun par Eno Castel NJIKE

²³ Voir plus loin, la partie consacrée à la conformité comme support de l'audit.

²⁴ Le modèle des trois lignes de défense sera développé infra

différents métiers sont déclinés parfois dans l'organigramme et l'exécution des tâches qui y sont rattachées est confiée à des directions, département ou service. Il s'agit, à partir de là, pour le compliance officer, d'identifier à travers les métiers, les risques de non-conformité et d'en assurer le contrôle de vérification et un suivi permanent²⁵.

Le domaine d'intervention de la Fonction Conformité est très large. Il est d'office admis que la conformité s'intéresse aux activités d'assurance et de réassurance et aux obligations afférentes à ces activités. Ces obligations relèvent de différents textes tels que le code des assurances, la sécurité sociale etc. De ce fait, le chargé de conformité se base sur ces textes de lois pour vérifier l'adéquation de toutes les opérations effectuées par les parties prenantes et engageant l'entreprise d'assurance par rapport à la réglementation.

L'on peut penser déjà mais, à tort, que tout ce qui ne relève pas directement de l'activité d'assurance ou de réassurance est exclue du périmètre conformité. En effet, la conformité intervient également aux autres activités connexes à la gestion de l'exploitation et même de la gouvernance. C'est la raison pour laquelle, les réglementations telles que le droit fiscal, le droit social, le droit du travail, le droit de l'environnement, le droit des affaires pour ne citer que ceux-là, doivent servir de support au compliance officer. Toutes les opérations de l'entreprise qui toucheraient le domaine de l'une des législations seraient du ressort du compliance officer car tout dérapage à ce principe conduirait l'entreprise à la non-conformité jusqu'au risque d'image et de réputation.

B) Les autres thématiques de la Fonction compliance

En nous référant sur la pratique observée dans certains pays²⁶, nous pouvons repérer d'autres domaines d'interventions ou thématique du périmètre de la Fonction Conformité²⁷ :

1) La protection du client

A ce niveau, la conformité intervient dans les domaines du marketing et publicité, la conformité des produits et services, le devoir de conseil, les pratiques commerciales, les réclamations, la rémunération et les conflits d'intérêts des forces de ventes (réseaux salariés et autres distributeurs)

²⁵ C'est l'objet de la cartographie des risques qui sera traitée à la deuxième partie du présent mémoire.

²⁶ En France, au Maroc par exemple

²⁷ Dans l'ouvrage « Guide pratique de la Conformité en assurance » les auteurs Odilon Audouin et Alexandre Liaskovsky utilise l'expression « Thématique de la Fonction Conformité », page 34.

2) La sécurité financière

Concernant la sécurité financière, le chargé de conformité doit s'intéresser au programme de LBC/FTP, au respect des sanctions internationales et des embargos, au abus de marché etc.

3) L'éthique et la déontologie

La Fonction Conformité surveille la bonne application des normes de déontologie et bonne conduite des affaires, de la lutte contre les discriminations, des conflits d'intérêts etc.

4) Les données personnelles

Les domaines concernés à ce niveau sont la protection des données personnelles et la protection des données médicales.

5) Focus sur le lancement d'un nouveau produit

Lorsque l'on parle de produit, il faut comprendre qu'il s'agit de condition garantie ou de couverture que l'assureur essaie de modéliser à travers des contrats d'assurance type. Avant même sa mise en circulation ou son lancement, le chargé de la conformité doit s'impliquer dans le processus de conception, de commercialisation et de gestion du produit.

Dans la mise en vente des nouveaux produits, une marge de protection assez large est accordée aux prospects et clients par les lois et règlements sur la protection des consommateurs²⁸. La Fonction Conformité est également partie prenante dans les processus de validation de la documentation en matière de contrat et commerciale.

Par ailleurs, le régulateur CIMA fait obligation aux entreprises d'assurance, avant usage, de communiquer dans l'une des langues officielles au Ministre en charge du secteur des assurances dans l'État membre, les documents commerciaux et tarifs pour visa (conditions générales de leurs polices, propositions, bulletins de souscription, prospectus et imprimés destinés à être distribués au public ou publiés ou remis aux porteurs de contrats ou adhérents).²⁹ Par conséquent, le compliance officer (responsable de conformité) doit siéger dans les « comités produits » pour valider la conformité de ces processus.

En plus, lors de l'acceptation d'une offre d'assurance, évaluer les intérêts et les risques peut s'avérer complexe pour certains clients. Il peut être difficile d'identifier les pratiques

²⁸ Au Sénégal, la loi N° 2021-25 du 12 avril 2021 relative aux prix et à la protection du consommateur a été adopté afin de renforcer la protection du consommateur sous toutes ses formes.

²⁹ Article 303 du code CIMA – Documents commerciaux et tarifs

commerciales douteuses de la part de l'assureur, notamment en raison d'une asymétrie d'information entre les deux parties. A cela s'ajoute le fait que le contrat d'assurance est un contrat d'adhésion où l'assureur définit, en amont, les conditions générales de garantie sans le moindre consentement de l'assuré.

Regardant de facto cette relation déséquilibrée en termes d'informations et de maîtrise des risques, l'organisme de contrôle accorde une grande place à la protection des assurés et bénéficiaires de contrats d'assurance en plaçant son contrôle notamment dans leur intérêt.

Le rôle important de la Fonction Conformité au sein de l'entreprise implique une vision soutenable sur le long terme. Dans la pratique, il ne faut pas s'arrêter à la mise sur le marché d'un nouveau contrat d'assurance mais il faut être prudent tout au long de la durée de vie du contrat en incluant bien entendu sa gestion. Le produit d'assurance, en fonction du marché, évolue et se modifie avec le temps du fait de l'ajout de nouvelles garanties et publicités, c'est pourquoi la conformité doit être impliquée et réactive.

En définitive, il serait difficile d'être exhaustif sur la conformité en assurance. En effet, la Fonction Conformité intervient dans tous les métiers de l'activité d'assurance et même dans les métiers complémentaires tels que les Ressources Humaines, Moyens généraux, les Finances etc.

SECTION 2 : Relation entre la Fonction Conformité et les autres fonctions clés

En l'absence de texte au niveau de la zone CIMA qui prévoit l'organisation la Fonction conformité et ses relations avec les autres fonctions, nous pouvons nous référer aux normes de la Solvabilité II en France. Ainsi, l'importance de coordonner les fonctions dites « clés » selon solvabilité 2 est devenue une nécessité pour les entreprises d'assurance.

Dans le cadre de l'organisation du contrôle des risques, la mise en place de quatre fonctions clés à savoir la vérification de la conformité, la gestion des risques, la fonction actuarielle et l'audit interne est indispensable. Ainsi, sans pour tarder, nous allons nous appesantir sur les liaisons de la Fonction Conformité avec la gestion des risques et la gouvernance (Paragraphe 1) et sa relation avec la Fonction d'Audit (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Interaction entre Conformité, Gouvernance et Gestion des risques³⁰

³⁰ <https://riskconnect.com/risk-management-information-systems/compliance-vs-risk-management/>

Nous allons voir dans un premier temps la liaison entre conformité et gestion des risques (A) avant de voir l'évolution vers le nouveau concept GRC (B).

A) Conformité et Gestion des risques

La Fonction Conformité n'est plus cantonnée à son périmètre classique de vérification et de contrôle des risques de non-conformité. Autrement dit, pour que cette fonction soit efficace, elle doit faire appel à la gestion des risques.

La gestion des risques désigne la façon dont une entreprise anticipe, prévoit, évalue et met en place des mesures de protection pour se prémunir des conséquences découlant de la réalisation de certains risques. Ces mesures peuvent se traduire par la mise en place de procédures, de politiques, voire de logiciels.

Conformément aux exigences de Solvabilité 2, la fonction de gestion des risques, au travers du système de gestion des risques qu'elle anime, vise à détecter, mesurer, contrôler, gérer et déclarer en permanence les risques auxquels sont soumis l'Organisme ou le Groupe. Le système de gestion des risques couvre donc l'ensemble des risques significatifs pour la filiale ou le groupe, puisque sont couverts la souscription, le provisionnement, la gestion actif-passif, les risques liés aux placements, le risque opérationnel ainsi que la réassurance et les autres techniques d'atténuation du risque interne comme externe pouvant affecter l'entreprise. En cas de recours à un modèle interne, la majeure partie de la conception, du pilotage et de la maintenance du modèle revient à la fonction de gestion des risques. Elle est véritablement une fonction d'aide au C.A et lui rend compte en matière de gestion des risques.³¹

Aujourd'hui, il est de plus en plus prouvé que conformité et gestion des risques ont les mêmes défis et les mêmes objectifs. Les deux approchent dans la gestion et le traitement des risques doivent être encourager au sein des entreprises d'assurances. Toutefois, l'on constate que ces deux fonctions ne sont pas très prisées dans l'organisation des sociétés d'assurance en zone CIMA. Or, l'on ne doute plus de la novation de cette décennie, clairement explicitée dans les principes de l'ISO 31000:2018³², qui suggère que la gestion

³¹ AUTORITÉ DE CONTRÔLE PRUDENTIEL ET DE RÉOLUTION - Notice de l'ACPR sur la désignation des « dirigeants effectifs » et des « responsables de fonctions clés » dans le régime « Solvabilité II »

³²ISO 31000 désigne une famille de normes de gestion des risques codifiés par l'Organisation internationale de normalisation. Le but de la norme ISO 31000 est de fournir des principes et des lignes directrices du management des risques ainsi que les processus de mise en œuvre au niveau stratégique et opérationnel.

des risques devrait participer désormais à l'élaboration de la stratégie elle-même en permettant de dégager des « objectifs soutenables » en contribuant à leur atteinte par l'optimisation de la prise de risque tout au long du cycle de vie de l'organisme. C'est cette tendance lourde que le Professeur Jean Paul Louisot expliquait lors du Colloque du 31 janvier 2014 à l'Université de la Rochelle comme ce qui a justifié le forgeage d'un nouveau concept pour la gestion des risques, et l'ERM « entreprise-wide risk management », qui devient le nouvel avatar de l'effort continu pour piloter les organismes de façon toujours plus performante entre menaces et opportunités³³.

Au bout du compte, la conformité et la gestion des risques aident les organismes à maintenir leur stabilité et leur intégrité à plusieurs niveaux. En fait, un organisme ne peut pas vraiment avoir un programme de gestion des risques solide sans conformité et vice versa.

B) La naissance du nouveau concept « GRC »

Le concept GRC « Governance, Risk management and Compliance » désigne les mesures mises en place par une entreprise pour atteindre ses objectifs, gérer l'incertitude et se conformer aux règles. C'est la raison pour laquelle les procédures et politiques en matière de GRC sont souvent interdépendantes.

La gouvernance peut être vue comme la façon dont les cadres, l'équipe dirigeante et le Conseil d'Administration gèrent l'entreprise et la dirigent en vue d'atteindre les objectifs escomptés.

Pour poursuivre ce dynamique de performance dans l'atteinte des objectifs, certaines compagnies d'assurance de la zone CIMA, mettent dans leur dispositif de contrôle interne non pas la Fonction compliance mais plutôt la « Fonction de Conformité & Gouvernance & Risque³⁴ ». Ce triangle d'or « GRC » (Gouvernance, Gestion des risques & Conformité) est devenu l'un des principes fondateur d'une gestion des risques encore en devenir que le professeur LOUISOT considère comme nouvelle mantra de la gestion des risques « GRC » pour l'atteinte des résultats mesurables en matière de performance...

³³ C E J E P - Colloque le 31 janvier 2014 Université de la Rochelle. L'ANTICIPATION DES RISQUES PAR L'ENTREPRISE GESTION DES RISQUES & STRATEGIE OU GESTION STRATEGIQUE DES RISQUES

³⁴ C'est le cas du groupe Allianz assurances. La filiale Allianz Sénégal a mis en place cette nouvelle fonction conformément aux directives du groupe.

Le défi de la performance en GRC peut être résumé dans cette illustration :

« Dans une culture de conformité, un piéton arrivant à un feu rouge clignotant s'arrête sans se poser de question ; dans une culture de gestion de risque il doit aussi regarder à droite et à gauche avant de s'engager et traverser s'il n'y a aucun véhicule à l'horizon. »³⁵.

Un autre concept est encore utilisé pour marquer cette nouvelle approche du rôle de la compliance dans l'entreprise. L'EGRC « Enterprise, Governance, Risk management and Compliance » qui désigne la façon dont une entreprise gère sa gouvernance, ses risques et sa conformité via la mise en place de politiques, de procédures, de contrôles réglementaires, d'évaluations des risques, de suivi des risques et de contrôles internes que les employés sont tenus de respecter à l'échelle de l'entreprise.

La GRC encourage la synchronisation entre la conformité, la gouvernance et la gestion des risques dans le seul but d'atteindre les objectifs de façon optimale.

Paragraphe 2 : La Fonction Conformité et l'Audit Interne

Sans doute, la Fonction Conformité reste un support pour l'Audit (B). Pour comprendre cette réalité, nous allons, d'abord, énumérer les différences qui existent entre les deux (A).

A) Les éléments de différence entre ces deux Fonctions clés

Dans le dispositif du contrôle interne, la fonction compliance ne doit pas être assimilée ou exercée conjointement avec la fonction d'audit interne pour plusieurs raisons.

En effet, de par son apport sur la gestion des risques à travers son rôle de vérificateur de conformité, certains professionnels pensent que disposer à la fois un Département de Conformité et un autre pour l'Audit Interne serait redondant, voire sans intérêt pour l'entreprise³⁶. Sans doute, il reste toujours des zones d'ombre dans la compréhension des rôles et objectifs des deux fonctions essentielles.

³⁵ Jeanette Ward, Primary Credit Analyst at Standard & Poor's in The Analyst number 1 2007 p.6 published by AON Australia, www.aon.com.au

³⁶ Plusieurs sociétés en zone ZIMA n'ont pas encore mis en place la Fonction Conformité. D'autres mettent en place une fonction de contrôle interne ce qui n'est pas pertinent car le contrôle interne n'est pas une fonction mais plutôt un dispositif.

L'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) définit sur son site officiel, l'audit interne comme :

« une activité indépendante et objective qui donne à un organisme une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cet organisme à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité³⁷ ».

Pour élucider avec pertinence la distinction de ces deux fonctions et la nécessité de les séparer au sein de l'entreprise, nous allons ressortir un certains nombres d'éléments de différenciation.

1) Par rapports aux objectifs

L'objectif de la Fonction d'Audit Interne est de fournir une assurance sur la maîtrise de l'activité sans s'impliquer dans le processus, alors que celui de la conformité est plus ou moins opérationnel et consiste à s'assurer que toute opération est conforme à la réglementation et n'expose pas l'entreprise aux sanctions. En réalité, comme le dis Jonathan BOWDLER,

« L'auditeur se pose la question suivante : fait-on ce qu'on a dit qu'on devait faire ? alors que le Compliance officer se pose plutôt la question suivante : en faisant ce qu'on a dit qu'on devait faire, est-on en conformité avec la réglementation ? »

2) Par rapport au niveau d'autonomie et d'indépendance

Les deux fonctions doivent être autonomes et indépendantes dans l'exercice de leur mission. Cependant le niveau d'indépendance de la Fonction d'Audit est beaucoup plus affirmé que celle de la compliance.

C'est sans doute, dans ce sillage que J. BOWDLER écrivait sur le site de l'IAC (International Compliance Association) qu' :

³⁷<https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/metiers-de-laudit-contrôle-interne/>).

« Une Fonction de Conformité qui tenterait de maintenir une indépendance complète vis-à-vis de l'entreprise (dont nous devons nous rappeler qu'elle fait partie) échouerait à être aussi efficace que possible... Une fonction de conformité efficace doit être considérée comme un facilitateur d'activité, et non comme un obstacle à l'activité. La fonction d'audit, quant à elle, doit être aussi indépendante que peut l'être une fonction interne. Cette indépendance est possible en raison de la différence fondamentale entre l'audit et la conformité. L'audit a une mission beaucoup plus simple que la conformité qui se résume à "Faisons-nous ce que nous avons dit que nous ferions?"³⁸ ».

3) Par rapport à la périodicité

Les interventions de l'audit sont ponctuelles, cycliques et répétitives, voire discontinues. L'audit interne joue un rôle purement fonctionnel. Par contre, le contrôle de conformité est permanent et relève de la fonction opérationnelle.

4) Par rapport aux instruments de contrôle

La conformité se réfère plus à la réglementation, aux lois, normes d'éthique et de déontologie de la profession alors que l'audit interne se réfère aux règles de procédures mis en place et déclinées dans la charte d'audit³⁹.

5) Par rapport à leur finalité

La fonction compliance a pour finalité de protéger l'entreprise contre les risques de non-conformité énumérés plus haut et de véhiculer une bonne image et réputation de l'entreprise.

L'audit, par contre, a une finalité plus large. En plus d'assurer à l'entreprise une sûreté sur le degré de maîtrise de ses opérations, il lui apporte ses conseils pour les améliorer en contribuant à la création de valeur ajoutée.

B) La Fonction Conformité, un support de l'Audit Interne

Les autres raisons qui peuvent être expliquées que la compliance ne peut être qu'un support de la Fonction d'Audit résultent des différentes couches de défense qui assurent

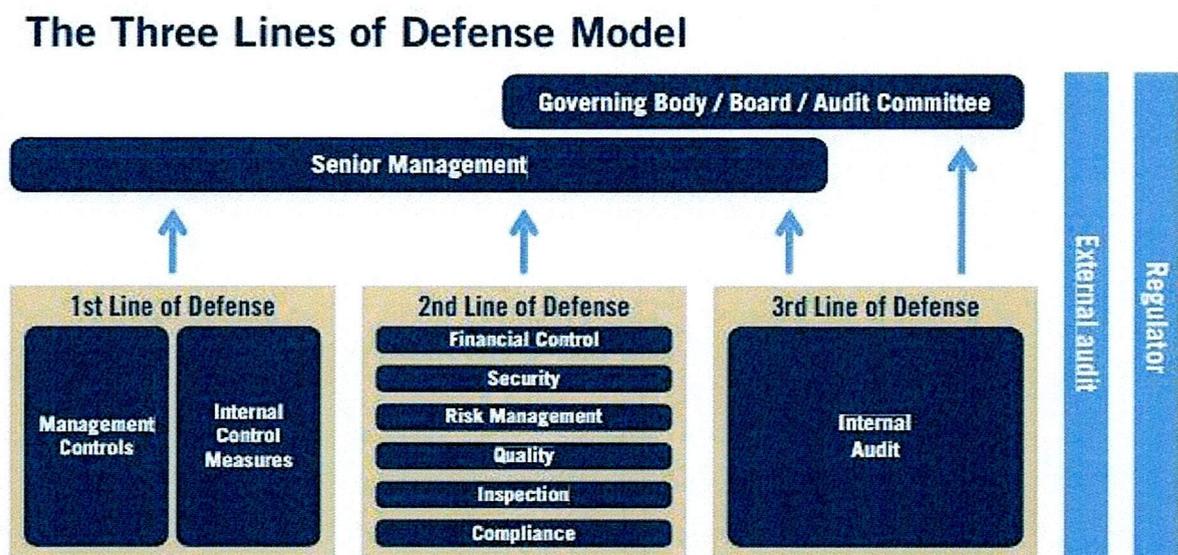
³⁸ Article publié au site de ICA (International Compliance Association) - <https://www.int-comp.org/insight/2012/what-is-the-difference-between-compliance-and-audit/>

³⁹ Une charte d'audit interne fournit un plan d'action pour définir la manière dont la fonction d'audit interne fonctionnera et permet à l'instance de gouvernance d'indiquer clairement la valeur qu'elle accorde à l'indépendance de l'audit.

suffisamment les contrôles et la gestion des risques négatifs de tout revers majeurs au sein de l'entreprise.

En 2013, l'Institut des Auditeurs Internes (IIA) publiait « Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces », une prise de position listant un ensemble non-exhaustif des risques potentiels dans l'entreprise d'aujourd'hui. Cette prise de position n'a toutefois pas force de loi, la conformité n'y est pas obligatoire, mais y est fortement recommandée.

Figure 2: Modèle des trois lignes de défense.



Adapted from ECIIA/FERMA *Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41*

Source : Institut International d'Audit

La première ligne de défense, à savoir le management opérationnel et/ou le contrôle interne, se concentre sur la gestion quotidienne des activités de l'entreprise, englobant l'ensemble des unités de l'entité générant des revenus⁴⁰. Ces services devront suggérer et/ou communiquer des processus de contrôle adéquats aux différentes parties prenantes, plus particulièrement aux fonctions managériales de la deuxième ligne de défense.

La deuxième ligne de défense regroupe l'ensemble des fonctions de gestion de l'entreprise, plus précisément, l'ensemble des acteurs ayant un rôle de management au sein de l'entreprise. Si l'on se réfère à la définition donnée par l'IIA (2013), les trois types de fonction au sein de la deuxième ligne sont notamment les fonctions de gestion des risques et la conformité.

⁴⁰(Arndorfer & Minto, 2015).

Quant à la troisième ligne de défense, elle concerne l'audit interne. Cette fonction indépendante des autres fonctions de l'organisation a pour rôle de réviser les contrôles et les procédures de gestion des risques, d'identifier les problèmes, et de garder les organes de gouvernances informés.

Par ailleurs, selon la Directive Solvabilité 2, la Fonction d'Audit ne saurait être cumulée avec aucune autre fonction dans la compagnie, même pas une fonction clé telle que la conformité, la gestion des risques ou la fonction actuariat.

Au regard de tout ce qui précède, l'on ne saurait continuer de penser que l'audit et la conformité seraient identiques, sinon ce serait à la limite affirmer prétentieusement que les rédacteurs de « Solvabilité 2 » et « Bâle 2 » se seraient trompés. Cependant, la collaboration entre ces deux fonctions doit rester de mise car la fonction conformité doit être soumise au contrôle périodique de la Fonction d'Audit.

CHAPITRE 2 : LES AUTRES ATTRIBUTIONS ET L'ORGANISATION DE LA FONCTION CONFORMITE EN ASSURANCE

Au-delà de sa mission de vérification de conformité réglementaire, la Fonction Conformité vise également à promouvoir la déontologie, l'éthique et la qualité (SECTION 1), dans toutes les relations de l'entreprise. Pour ce faire, l'entreprise doit mettre en place un dispositif cohérent permettant une bonne organisation de la fonction (SECTION 2).

SECTION 1 : La gestion de la déontologie, de l'éthique et de la qualité

Nous allons monter dans cette partie que la gestion de la déontologie et l'éthique rentre bien dans le périmètre de la Fonction Conformité (Paragraphe 1) qui inclus également la qualité (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : La gestion de l'éthique et de la déontologie

Le chargé de la conformité au sein de l'entreprise doit veiller et faire observer les règles de déontologie et de l'éthique (A) ainsi que les procédures de lutte contre le blanchissement capital et le financement du terrorisme (B).

A) La conformité aux règles de déontologie et de l'éthique des affaires

La conformité et l'éthique des affaires sont aujourd'hui des outils incontournables pour la bonne gouvernance des grandes entreprises. Juridique et/ou sociale, celle-ci conditionne leur réputation et la confiance que leur accordent les parties prenantes (collaborateurs, actionnaires, clients et tiers, fournisseurs).

Les enjeux liés à l'éthique des affaires ont fait l'objet d'un intérêt important non seulement de la part des dirigeants d'entreprise, mais également des actionnaires. En effet, l'enjeu central réside dans l'appréhension d'une mauvaise gestion des risques et de la réputation, ce qui pourrait avoir des effets létaux sur le chiffre d'affaires de l'entreprise.

En France par exemple, les derniers dispositifs de la conformité actuellement en vigueur sont principalement issus de la loi Sapin II⁴¹. Cette loi vise ainsi à accorder une place plus importante aux enjeux éthiques, à la prévention des risques en matière de corruption et aux problématiques transversales, traitées par les directions juridiques des grands groupes (protection des lanceurs d'alerte, protection des données, etc.). Elle a également pour objectif de faire suivre l'application de certaines lois à vocation extraterritoriale comme le Foreign Corrupt Practices Act⁴² (FCPA), sous l'égide de l'Office of Foreign Assets Control (OFAC).

Au niveau de la zone CIMA, le régulateur fixe un certains nombres d'obligation en termes d'éthique et de déontologie que les dirigeants doivent respecter. Ainsi, l'article 331-14 annonçait déjà les couleurs à son alinéa 2 en précisant que le Conseil d'Administration « établit à l'intention des administrateurs, de la direction et de l'ensemble du personnel, des règles de gestion et de déontologie... ». Cependant, la mise en place des règles d'éthique et de déontologie à travers un code de déontologie n'est pas semble-t-il une culture pour les dirigeants des compagnies d'assurance de la zone CIMA sauf pour quelques rares sociétés et filiales de grands groupes.

Le code de déontologie peut être défini comme l'ensemble des droits et devoirs qui régissent l'entreprise, la conduite de ceux qui y travaillent, les rapports entre ceux-ci et leurs clients ou le public. Par exemple, le groupe Axa présent dans quatre pays de la zone CIMA⁴³ a mis en place un code de déontologie professionnelle qui s'applique à l'ensemble des collaborateurs dans le monde et de ses filiales. Ce code vise à respecter la réglementation, mais aussi à maintenir une relation durable avec ses clients. Axa y rappelle, entre autre, l'importance de respecter la réglementation en vigueur et la procédure en cas de suspicion de blanchiment d'argent. Il en est de même pour le groupe ALLIANZ Assurances.

Delà, l'on peut affirmer que l'un des intérêts majeurs de l'existence de la Fonction Conformité dans les entreprises d'assurance c'est de promouvoir le respect des règles

⁴¹ LOI n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

⁴² Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), est une loi américaine votée en 1977 visant à lutter contre les pratiques de corruption d'agents publics étrangers.

⁴³ Le groupe AXA dispose de quatre entités en zone CIMA : au Cameroun, au Gabon, en Côte d'Ivoire et au Sénégal.

d'éthique et de déontologie pour lutter contre la fraude, la corruption et la lutte contre le blanchissement des capitaux et le financement du terrorisme.

B) Lutte contre le blanchissement des capitaux et le financement du terrorisme et de la prolifération des armes de destruction massive

Il existe plusieurs réglementations sur la lutte contre le blanchissement d'argent dans le monde. La Convention des Nations Unies contre le trafic illicite de stupéfiants et de substances psychotropes de 1988 décrit le blanchissement d'argent comme « la conversion ou le transfert de biens dont celui qui s'y livre sait qu'ils proviennent d'une infraction dans le but de dissimuler ou de déguiser l'origine illicite desdits biens ou d'aider toute personne qui est impliquée dans la commission de cette infraction à échapper aux conséquences juridiques de ses actes⁴⁴ ».

Sous l'impulsion du Groupe d'Action Financière (GAFI)⁴⁵, plusieurs groupes régionaux anti blanchiment ont été constitués, parmi lesquels les groupes Asie-Pacifique et Caraïbes, le groupe du Conseil de l'Europe-MONEYVAL, le groupe Eurasie et le groupe Amérique du Sud (GAFISUD) mais également des groupes régionaux membres associés en ce qui concerne l'Afrique⁴⁶. Dans le cadre de la globalisation des économies, l'intégration de l'Afrique, en particulier de la Zone franc, au sein de l'économie mondiale se traduit par une mobilité accrue des capitaux et par le développement rapide de nouveaux moyens de paiement associés aux nouvelles technologies de l'information. Cette évolution tend à offrir des outils de plus en plus sophistiqués permettant de blanchir le produit de l'argent du crime tout en préservant l'anonymat des transactions.

Les opérations de blanchiment, si elles se développaient, risqueraient de mettre en cause la stabilité des économies de la Zone franc⁴⁷. En particulier, l'utilisation des

⁴⁴ Paragraphe 1 de l'article 3 de la Convention des Nations Unies contre le trafic illicite de stupéfiants et de substances psychotropes de 1988

⁴⁵ Le Groupe d'action financière (GAFI) qui est un organisme intergouvernemental créé en 1989 par les Ministres de ses états membres.

⁴⁶ En ce qui concerne l'Afrique, les initiatives anti-blanchiment prises tout particulièrement à compter de la fin des années 1990 (<https://www.fatf-gafi.org>).

⁴⁷ La Zone franc rassemble la France et quinze États africains : le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo, au sein de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) ; le Cameroun, la Centrafrique, le Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale et le Tchad au sein de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) ; et les Comores.

institutions financières pour le blanchiment d'activités criminelles serait de nature à compromettre la solidité et la stabilité des établissements impliqués dans ces opérations. Les évolutions réglementaires et juridiques sur la question concernent notamment les trois zones d'émission de la Zone franc (l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA), la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) et les Comores se sont dotées en 2002 et 2003 de cadres juridiques visant à lutter contre ce fléau.

Ces trois zones regroupent les pays membres de la CIMA⁴⁸ où le régulateur communautaire a mis en place un nouveau règlement datant de 2021 sur la LBC/FTP⁴⁹. Ce règlement dispose un certains nombres de règles décrivant les procédures applicables en la matière. Loin d'être exhaustif, nous allons citer quelques règles processuelles que la compagnie d'assurance doit intégrer dans son programme de LBC/FTP :

1) Mise en place d'une cartographie des risques LBC/FTP par une approche basée sur les risques

L'article 4 du règlement de 2021 oblige les entreprises et organismes d'assurance se doter d'un dispositif d'évaluation, de gestion et de contrôle des risques de blanchiment de capitaux et de du terrorisme et de la prolifération des armes de destruction massive.

L'évaluation des risques doit porter sur les différents produits ou services proposés, leur mode de commercialisation, la localisation ou les conditions particulières des opérations, ainsi que les caractéristiques de la clientèle. Elle doit porter également sur les activités de gestion des contrats, y celles qui ont été externalisées.

La classification des risques prend au moins en compte les opérations avec les personnes exposées et les risques souscrits hors de la zone CIMA.

Cette évaluation et cette classification sont mises à jour de façon régulière et à la suite en particulier de tout évènement affectant significativement les activités, les clientèles, les filiales ou établissements.

Le contrôle axé sur les risques (**RBS, Risk-Based Supervision, en anglais**) devient progressivement l'approche dominante de la supervision réglementaire des institutions financières à travers le monde.

⁴⁸Les Comores sont membres signataires mais n'ont pas ratifié le Traité.

⁴⁹Règlement N° 0001/CIMA/PCMA/PCE/SG/2021

La Supervision basée sur les risques est une approche qui met fortement l'accent sur la compréhension et l'évaluation de l'adéquation des systèmes de gestion des risques qui sont mis en place par chaque entreprise pour identifier, mesurer, surveiller et contrôler les risques de manière appropriée et en temps opportun.

Ce cadre permet au superviseur d'être plus proactif et mieux placé pour anticiper toute menace sérieuse en provenance de tout risque courant ou émergent pour la stabilité du système financier.

Les entités sont toujours surveillées, tant pour la conformité aux règles que pour la façon dont elles abordent la gestion des risques. Les missions de contrôle relèvent les insuffisances relatives au respect de la réglementation et/ou de la gestion des risques, et des mesures correctives appropriées sont prises en conformité avec les règles de bonne gestion, les lois et règlements en vigueur.

Nous pouvons observer quelques différences entre l'approche fondée sur les risques et celle traditionnelle à travers le tableau suivant :

Approche traditionnelle	Approche SBR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle de conformité ▪ Evaluations sur des périodes prédéterminées ▪ Procédures normalisées ▪ Evaluation de la performance ex post ▪ Concentration sur la prévention des risques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrôle du respect des procédures ▪ Evaluations en continue ▪ Procédures axées sur le profil des risques ▪ Evaluation basée sur des indicateurs avancés ▪ Accent mis sur l'atténuation des risques

Source : <https://www.brb.bi/sites/default/files/M%C3%89THODOLOGIE%20%20%20DE%20LA%20SBR.pdf>

2) Dispositions relatives aux obligations de vigilance

La connaissance du client (KYC⁵⁰) : l'assureur doit, avant de nouer une relation contractuelle ou d'assister son client dans la préparation ou la réalisation d'une transaction , mettre en place une procédure interne conforme aux orientations du règlement de 2021 afin de vérifier son identité exact. Pour ce faire, des questionnaires sur l'identification exacte des clients personne physique ou morale sont utiles.

⁵⁰Par définition, KYC, ou Know Your Customer par ses sigles en anglais (Connaissance du Client)

Suivi des affaires et de la clientèle : Ici le compliance officer doit mettre en place une procédure adaptée pour un suivi continu des opérations du client. Il doit exercer une vigilance constante concernant les relations d'affaires et examiner les opérations effectuées en vue de s'assurer qu'elles sont conformes à ce qu'elles savent de leurs activités commerciales, de leur profil de risque et, le cas échéant, de la source de leurs fonds.

Procédures applicables aux opérations dites « atypiques » : le règlement de 2021 n'a pas apporté de changement sur les opérations considérées comme opérations atypiques. Ainsi, est considéré comme opération atypique, tout paiement en espèce ou par titre au porteur d'une somme d'argent, effectué dans des conditions normales, dont le montant unitaire ou total est égal ou supérieur à cinquante millions (50 000 000) de francs CFA ou au montant fixé par les Autorités nationales, lorsque ce montant est inférieur à 50 millions de francs CFA. Toute opération portant sur une somme égale ou supérieure à dix millions (10 000 000) de francs CFA ou au montant fixé par les Autorités nationales, lorsque ce montant est inférieur à 10 millions de francs CFA, effectuée dans des conditions inhabituelles de complexité et/ou ne paraissant pas avoir de justification économique ou d'objet licite.

En pratique, il n'est pas interdit pour une entreprise de définir un montant plus bas mais faudrait-il que l'opération soit douteuse.

3) Procédure relative à la détection des opérations douteuses ou suspectes et des clients à risques

Il doit être prévu dans le programme de lutte anti blanchiment, un guide de procédure permettant aux personnels de l'entreprise de faire remonter l'information au niveau du responsable de la Fonction Conformité toutes les fois où des opérations considérées douteuses ou suspectes ont été détectées. Il en va ainsi pour les clients considérés à risques.

4) Procédure relative aux déclarations de soupçon

Le compliance officer doit procéder aux déclarations de soupçon auprès de la Cellule de Renseignements Financiers (CRF) en charge des questions relatives à la LBC/FTP.⁵¹ La déclaration de soupçon doit contenir certaines mentions pouvant identifier le client, la nature de l'opération et préciser les délais d'exécutions pour ne citer que cela .

⁵¹ CENTIF pour la zone UEMOA et ANIF pour la zone CEMAC.

5) Mise en place d'une structure interne en charge de l'application des programmes LBC/FTP

Il est fait obligations aux entreprises d'assurance notamment de mettre en place une structure interne LBC/FTP qui doit être adaptée à l'organisation, à la nature et aux activités de l'entreprise. Selon le nouveau règlement de 2021, la structure chargée de l'audit interne, du contrôle de gestion, de la gestion des risques ou, celle du responsable de la fonction conformité, peut prendre en charge les responsabilités en matière de LBC/FTP lorsque la taille de l'établissement ne justifie pas que cette fonction soit confiée à une structure distincte.

Par ailleurs, le règlement de 2021 à mettre un dispositif LBC/FTP comprenant :

- Un système d'information LBC/FTP adapté ;
- Mise en place de procédure de recrutement et surveillance des personnels sensibles ;
- Mise en place d'un programme de formation et de sensibilisation du personnel sur la LBC/FTP ;
- Un programme définissant les procédures préalables de recours à un tiers : Les entreprises et organismes d'assurance doivent s'assurer, avant de recourir à des tiers dans le cadre de la souscription d'affaires (courtier d'assurance ou de réassurance, coassureurs, réassureur, institution de microfinance, banque, ou des relations similaires), que ces derniers répondent aux conditions ci-après :
 - le tiers a son siège situé dans un Etat de la CIMA ou exerce sous la forme d'une succursale ou d'un bureau de représentation ou de souscription en réassurance agréée par la CIMA ;
 - le tiers est soumis à une réglementation LBC/FTP ;
 - le tiers est soumis au contrôle d'une autorité compétente.
- Mise en place des procédures écrites en matière de LBC/FTP ;
- Désignation des correspondants en charge du programme de LBC/FTP ;
- Un audit des programmes et un rapport annuel d'audit interne propre à la LBC/FTP etc.

Paragraphe 2 : La conformité et la qualité

Tracer une frontière entre conformité et qualité peut sembler être difficile à priori, car il est difficile de retrancher du périmètre de la conformité tout ce qui relevé de la qualité. Pour relever les liaisons entre les deux (B), nous définissons d'abord la qualité (A).

A) La notion de qualité

Après avoir défini la notion de Fonction Conformité en assurance et parler de ses implications dans les processus métiers, l'on se demande si elle peut intervenir, en plus de son périmètre classique⁵², dans le domaine de la qualité. La réponse ne saurait être affirmative que si l'on sait déjà ce que l'on peut entendre sur la notion de la qualité.

La notion de qualité est difficile à définir car son sens dépend du contexte dans lequel on la replace. De manière générale, la notion de qualité est fonction du client, de l'entreprise, du produit, du service, de la normalisation.⁵³ Nous allons essayer de la voir selon les deux approches client et entreprise.

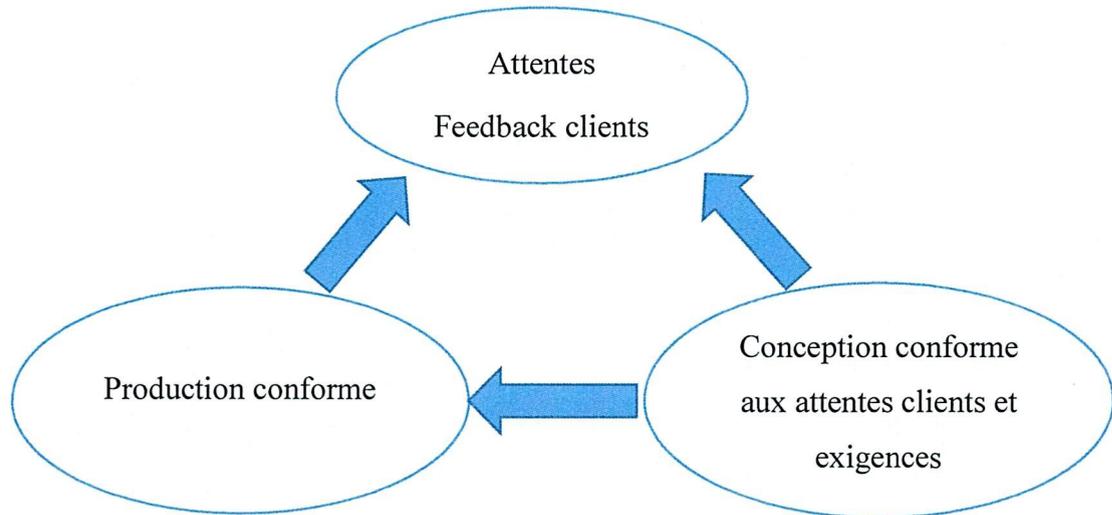
Selon l'approche « client » : la qualité résulte de la comparaison entre ce que le client attend (qualité attendue) et qu'il perçoit (qualité perçue). En d'autres termes, le client attend que le produit/service possède un certain nombre de caractéristiques qu'il doit comparer à ses attentes.

Selon l'approche « Entreprise » : la qualité s'entend par la conformité d'un produit/service aux besoins exprimés ou implicites du client et aux exigences en terme de délai, coûts, respect des normes et règles de conception et de mise sur le marché. Par conséquent, si la conformité a pour objectif de préserver la bonne réputation de l'entreprise et le respect des normes et réglementations du secteur d'activité, elle doit accorder un grand privilège à la qualité dans toutes ses relations avec les clients. Ainsi, nous constatons que la qualité pourrait se construire en trois (03) étapes incontournables selon le schéma suivant :

⁵² Nous entendons par rôle classique, tout ce qui est contrôle de vérification du respect de la réglementation, de l'éthique et de la déontologie au sein de l'organisation.

⁵³ Cours démarche qualité Institut International des Assurances – Dr Alfred SONG, 2022

Figure 3: Explication schématique du concept de la qualité



Source : cours démarche qualité du professeur SONG, IIA

L'ISO 9001 est la norme internationale qui définit les règles de mise en place des systèmes de management de la qualité. Cette norme s'applique donc à des organismes souhaitant améliorer continuellement leurs produits/services ainsi que la satisfaction de leurs clients. On voit clairement l'alliance qui devrait exister entre conformité et qualité car au-delà du respect de la réglementation, le compliance officer doit mettre en place des dispositifs permettant d'améliorer la performance et la bonne réputation de l'entreprise en recherchant la satisfaction des clients.

B) Liaison entre conformité et qualité en zone CIMA

Dans la zone CIMA, malheureusement, des efforts restent encore à fournir par les assureurs dans le cadre de la qualité telle que prévue par la norme internationale ISO 9001. A travers nos recherches, nous n'avons compté que quelques compagnies d'assurance qui ont été certifiées par la norme ISO 9001.

Tableau 2: Les compagnies d'assurance de la zone CIMA certifiées ISO 9001 et ayant dans leur dispositif la Fonction Conformité.

Pays	Compagnies d'assurance Certifiées ISO 9001 version 2015	Responsable chargé de la qualité	Fonction compliance
Sénégal	NSIA Assurances	OUI	NON
Togo	NSIA Assurances	OUI	NON
Cameroun	Zénith Assurances	OUI	NON
	NSIA Assurances	OUI	NON
	Activa	OUI	OUI
Bénin	NSIA Assurances	OUI	NON
	Africaine des Assurances	OUI	NON ⁵⁴
Burkina Faso	SUNU	OUI	NON
	SONAR	OUI	NON
	UAB	OUI	OUI
Cote d'Ivoire	NSIA Assurances	OUI	NON
Gabon	Assinco	OUI	OUI

Sources : Benchmark, enquêtes et internet

On remarque, dans ces compagnies certifiées, l'absence de la Fonction Conformité mais pour la gestion de la qualité elles font recours aux services d'un responsable qualité désigné à cet effet. Or, nous estimons, pour plus d'efficacité, la mise en place d'une fonction compliance autonome en plus de l'existence d'un responsable qualité. De manière plus claire, le service chargé de la qualité pourrait être un support légitime de la Fonction Conformité dans la mesure où les objectifs visés sont liés.

En effet, l'on ne saurait parler de qualité sans respect de la réglementation et de l'ensemble des normes du secteur des assurances. D'ailleurs, le code CIMA est qualifié de code protecteur en ce sens que plusieurs dispositions visent la protection des assurés contre des éventuels dérives de l'assureur. En plus, le contrôle des sociétés d'assurance s'exerce

⁵⁴ Selon nos enquêtes, à l' 'Africaine des Assurances du Bénin c'est le responsable de la qualité qui fait en meme temps la conformité.

dans l'intérêt des assurés, souscripteurs et bénéficiaires de contrats d'assurance et de capitalisation⁵⁵.

En plus, le compliance officer devrait s'intéresser, à l'instar du responsable de la qualité, de deux missions à savoir la mise en œuvre d'une démarche qualité et la mise en place d'un Service Management de la Qualité (SMQ). Mettre en place une démarche qualité est un projet qui doit s'inscrire dans la durée et intégrer la vision de l'entreprise pour enfin toucher toutes les personnes et tous les processus du périmètre à certifier. Cette démarche doit respecter les différentes étapes et procédures exigées par la norme ISO 9001⁵⁶.

Par ailleurs, Stéphane Kleinhaus, professeur en management de la qualité, dans sa préface de l'ouvrage de Gilles Barouch disait que :

« La problématique à laquelle un dirigeant est confronté aujourd'hui peut se résumer ainsi : il doit en permanence adapter la trajectoire de l'organisme qu'il pilote dans un environnement VICA (Volatil, Incertain, Complexe, Ambigu).

Le management de la qualité apporte une réponse particulièrement pertinente à ces quatre dimensions, lui qui s'appuie sur une approche systémique, sur un processus permanent de résolution de problèmes et sur une démarche expérimentale systématique » (2017 : xvi)⁵⁷. En effet, selon la norme ISO 9001 version 2015⁵⁸ le système de management de la qualité comprend les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés ».

Il s'agit donc pour une entreprise ou un organisme, de mettre en œuvre, piloter et améliorer la gestion de la qualité, atteindre ses objectifs qualité, améliorer la satisfaction de ses clients⁵⁹.

⁵⁵ Article 300, Objet et étendu du contrôle

⁵⁶ Voir la norme ISO 9001-2015, Système de management de la qualité - Exigences

⁵⁷ Repris par Ndéye Arame FALL SALL dans son ouvrage « La démarche qualité au sein d'une administration publique » - Expérience du Trésor Public Sénégalais

⁵⁸ Cette norme fournit les concepts fondamentaux, les principes et vocabulaire des systèmes de management de la qualité (SMQ) et sert de base aux autres normes relatives aux systèmes de management de la qualité. Ce passage est repris dans l'ouvrage « La démarche qualité au sein d'une administration publique » de Ndéye Arame FALL SALL

⁵⁹ « La démarche qualité au sein d'une administration publique » Expérience du Trésor Public Sénégalais par Ndéye Arame FALL SALL

A la lumière de tout ce qui précède, l'on peut, légitimement, dire que la fonction qualité rentre naturellement dans le périmètre de la compliance étant étendu que l'objectif majeur de ces deux fonctions c'est la satisfaction des clients et la bonne réputation de l'entreprise dans le strict respect des exigences réglementaires.

SECTION 2 : Organisation de la Fonction Conformité

Compte tenu de ses relations avec les autres fonctions, la compliance doit suivre un modèle de structuration (Paragraphe 1) et avoir un positionnement dans l'organigramme (Paragraphe 2) qui lui permet d'être efficace.

Paragraphe 1 : Composition et modèle de structuration envisageable

L'organisation des entreprises d'assurance n'est jamais figée, unanime et uniforme. Chaque entreprise d'assurance est libre de mettre en place une organisation des fonctions, métiers ou processus qu'elle juge nécessaire et optimale pour mieux atteindre ses objectifs.

Dans la zone CIMA nous comptons 177⁶⁰ compagnies d'assurance vie et non vie, mais il faut reconnaître que toutes ces compagnies n'ont pas la même configuration interne. Certains sont des filiales de groupe, d'autres sont des sociétés nationales ou mutuelles. C'est pourquoi, la structuration de la Fonction Conformité doit dépendre de l'organisation définie par les dirigeants en adéquation de la politique stratégique mise en place par le Conseil d'Administration. La composition de l'équipe et les modèles de structuration peuvent ainsi varier selon l'affiliation de l'entreprise à un groupe ou non. Nous préconisons les profils (A) et la structuration suivante (B).

A) Le profil des équipes et du responsable en charge de la Fonction Conformité

Le profil des membres de l'équipe en charge de la Fonction Conformité doit être hybride. Il est recommandé d'avoir un effectif composé de profils complémentaires tels que des juristes, d'anciens auditeurs internes ou externes, et d'anciens opérationnels ayant acquis de l'expérience dans divers services de l'entreprise. Cette équipe indépendante aux

⁶⁰ Selon le rapport 2020 de la CIMA, les Etats membres comptent cent-soixante-dix-sept (177) sociétés agréées dont cent-treize (113) sociétés d'assurances non-vie et soixante-quatre (64) sociétés d'assurances vie et capitalisation.

ressources et à compétences adéquates doit disposer des pouvoirs étendus et un accès illimité aux données internes (filiales comprises⁶¹).

Quant au responsable de la Fonction, il doit être polyvalent et doter de connaissance solide et transversale surtout dans les domaines du droit, de la finance, de l'audit, du management des risques ainsi qu'une bonne maîtrise de la réglementation des assurances et du milieu assurantiel.

Nous constatons que ce profil est un peu rare sur nos marchés et c'est la raison qui justifie que certaines compagnies d'assurance se limitent à recruter, pour ce poste, des anciens auditeurs, juristes ou banquiers. Or, la compliance telle qu'elle est pratiquée dans les banques et autres secteurs n'est pas forcément la même par rapport au secteur des assurances. En effet, l'activité de l'assurance est assez complexe du fait l'inversion de son cycle de production, du risque d'asymétrie d'information et de la particularité des branches pratiquées.

Heureusement et comme dans d'autres domaines, l'Institut International des Assurances (IIA) de Yaoundé, est entrain de corriger la donne avec le passage de son système du classique au LMD (Licence-Master-Doctorat) pour offrir au marché de la CIMA, des cadres spécialisés dans certains domaines. Aujourd'hui, avec leur nouveau Master Professionnel en Assurance (MPA), option Risk management et contrôle des assurances, nous espérons que les compagnies d'assurance y trouveront les profils et compétences nécessaires pour cette fonction.

B) La structure en charge de la conformité au sein de l'entreprise

Tenant compte de l'importance et de l'utilité de cette fonction dans l'entreprise, la structure qui serait en charge de la conformité devrait être composée de deux volets : une structure en charge de la LBC/FTP et une structure en charge de la conformité réglementaire et déontologique.

1) La création d'une structure en charge de la LBC/FTP

⁶¹ Quand il s'agit d'un groupe, une politique et démarche uniforme sur la fonction conformité pour toutes les filiales est plus recommandée.

Elle aura pour principales attributions :

- d'assurer la surveillance du respect des procédures en matière de LBC/FTP telles que définit par le règlement N° 0001/CIMA/PCMA/PCE/SG/2021 de la CIMA.
- d'assurer le respect des obligations réglementaires et la déclinaison opérationnelle en matière de prévention du blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme.
- de contrôler les opérations et procéder aux investigations nécessaires en cas de détection d'opérations inhabituelles et suspectes en effectuant les diligences jugées raisonnables qui devraient être dûment documentées.
- remonter toute opération qui s'avère être douteuse en vue d'une déclaration éventuelle.⁶²

Le responsable en charge de la LBC/FTP devrait dès lors remonter toute opération qui s'avère être inhabituelle ou douteuse au responsable du département en vue d'une déclaration éventuelle à la CRF conformément aux lois et réglementations en vigueur en la matière.

La désignation d'un responsable en charge LBC/FTP est obligatoire dans les pays anglo-saxons où il est communément appelé AMLCO ou AMLRO (Anti-Money Laundering Compliance Office/Anti-Money Laundering Reporting Office). Son rôle et ses missions sont définis par la réglementation, ce qui n'est encore le cas dans la zone CIMA.

2) Structure en charge de la conformité réglementaire et déontologique

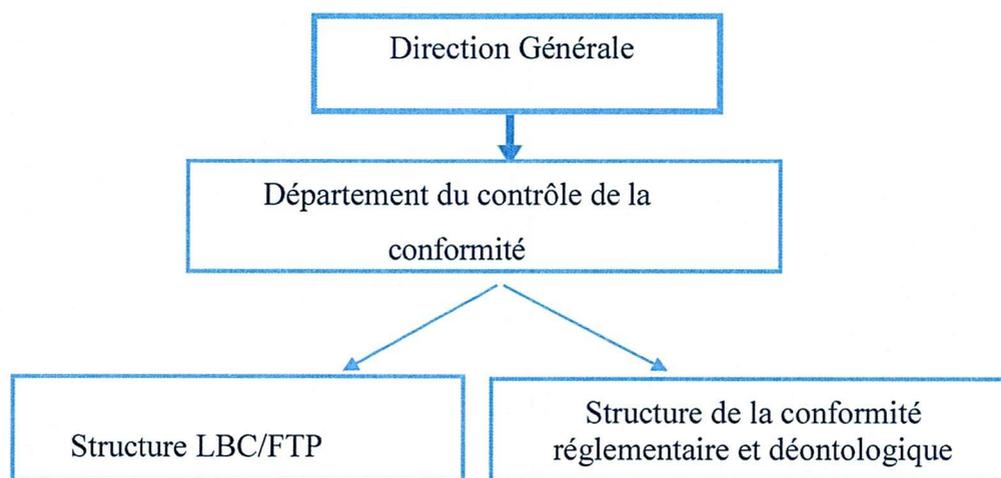
La création d'une structure en charge de la conformité réglementaire et déontologique aura pour principales attributions de :

- veiller au respect des exigences réglementaires et des dispositions internes (procédures, système d'information),
- élaborer des plans de contrôle en collaboration avec les entités concernées,
- s'assurer du respect des règles de bonne gouvernance et d'éthique professionnelle.

⁶² Dans l'espace UEMOA, la CENTIF (Cellule Nationale de Traitement des Informations Financières instituée dans chaque État membre de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africain) a pour mission de recueillir et de traiter les renseignements financiers sur les circuits de blanchiment de capitaux. Dans l'espace CEMAC, l'ANIF (Agence Nationale d'Investigation Financière) est chargée de centraliser et de traiter les déclarations de soupçon et toutes les autres informations communiquées par les assujettis, les autorités judiciaires et les autorités de contrôle dans les États membres de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC).

Il peut être nommé à la tête de cette structure, un responsable chargé de la conformité réglementaire et déontologique sous l'autorité du responsable du département compliance par exemple.

Figure 4: Modèle de structuration envisageable



Source : nos soins

Paragraphe 2 : Le positionnement de la Fonction Conformité par rapport aux autres fonctions

Rattaché à l'organe dirigeant, la Fonction Conformité doit garder des liens fonctionnels avec les autres fonctions (A). Sa position dans l'organigramme doit l'exprimer (B).

A) Un positionnement exprimant à la fois un lien hiérarchique et fonctionnel avec certaines fonctions

En se référant au modèle de structuration retenu plus haut, la place de la fonction compliance dans l'organisation interne varie d'une compagnie à une autre et tient compte de la taille, la nature, l'importance et à la complexité de l'activité. Nous avons remarqué que certaines compagnies d'assurance mettent en place un département conformité qui est rattaché soit à la direction générale, soit au groupe pour assurer son indépendance à l'égard des autres fonctions.⁶³ D'autres par contre, reproduisent le schéma proposé par leur groupe comme la filiale Allianz Sénégal qui a mis en place un « Service Gouvernance, Conformité,

⁶³ C'est le cas de Salama Assurances Sénégal, Sunu Assurances Sénégal et de Amsa Assurances qui sont dans un projet de mettre en place la fonction conformité dans son organisation.

Risque » rattaché hiérarchiquement à la Direction de la Transformation⁶⁴ mais garde des relations fonctionnelles avec le groupe Allianz Africa qui lui donne des orientations.

Le Responsable du département Conformité (Compliance Officer) et l'ensemble du personnel qui y sont rattachés doivent être indépendants des autres responsables des fonctions commerciale, technique et administrative au sein de l'entreprise. Cette indépendance permettra à ces collaborateurs chargés de la compliance d'effectuer leurs tâches librement et objectivement. L'indépendance est obtenue au travers d'un statut organisationnel et d'objectivité rationnel.

D'un point de vue organisationnel, nous estimons que la Fonction Conformité doit être autorisée à remplir son rôle et à assumer ses responsabilités de sa propre initiative sans l'immixtion ou l'influence des autres fonctions opérationnelles. Mais, elle sera autorisée à remonter les informations au niveau de la Direction Générale et au groupe en raison du lien fonctionnel avec ce dernier.

Parlant de l'objectivité, il est clair que les membres de l'équipe de la Fonction Conformité ne soient pas autorisés à assumer de responsabilités commerciales ou opérationnelles. Cependant, la délivrance de conseils professionnels au niveau des procédures ou activités n'a aucune incidence négative sur l'objectivité.

En l'absence de directives, règlements ou lois organisant la Fonction Conformité au sein de la zone CIMA, nous pouvons nous inspirer des orientations de l'Agence Française Anti-Corruption (AFA). Ainsi, selon l'AFA la fonction compliance doit avoir des relations suivantes :

1) Avec la direction

L'AFA recommande de rattacher le compliance officer à la Direction générale. L'essentiel est :

- qu'il puisse avoir un accès aisé à l'instance dirigeante, à laquelle il rend des comptes et pour laquelle il établit des rapports périodiques,
- qu'un lien soit établi avec le comité d'audit,

⁶⁴ Avec la fusion du groupe SANLAM et celui d'ALLIANZ, cette direction est chargée notamment de toutes les activités liées à la transformation.

- qu'il soit totalement indépendant.

2) Avec les collaborateurs

Le compliance officer doit être un véritable point de contact pour tous les collaborateurs, et sera consulté en cas de doute sur une situation délicate qui questionne tout collaborateur exposé à la corruption. Il a vocation à conseiller, sensibiliser, mais aussi contrôler les collaborateurs.

3) Avec les régulateurs

C'est le compliance officer qui pourra être l'interlocuteur privilégié des autorités de régulation et veillera, en ce sens, à assurer une coopération et un dialogue efficace avec ces dernières : Tracfin⁶⁵ dans le cas des établissements bancaires et financiers⁶⁶, mais aussi avec l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution et l'AFA.

Une fois les risques de non-conformité reconnus et évalués, le responsable compliance doit en informer les différentes structures de la compagnie. Des échanges avec l'ensemble des organes de direction et de gestion sont alors nécessaires pour lutter contre les risques identifiés, ciblés en évaluant l'impact des changements sur l'organisation et conseiller la direction.

En zone CIMA, nous avons remarqué que la brigade de contrôle (CRCA) n'a pas un interlocuteur sur des questions liées aux respects de la réglementation et aux procédures LBC/FTP dans l'entreprise. Ces contrôleurs se réfèrent à l'Audit, au Contrôle de gestion, à la Direction Technique, à la Direction Administrative et Financière, aux responsables sinistres, production etc. Alors pour certaines questions sensibles sur la protection des assurés et bénéficiaires de contrat, l'interlocuteur privilégié, à notre avis, serait nul autre que le compliance officer.

⁶⁵Tracfin (acronyme de Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins) est un service de renseignement français, chargé de la lutte contre la fraude fiscale, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Il est rattaché au ministère de l'Économie et des Finances.

⁶⁶ Nous pouvons inclure les assurances

B) La place de la Fonction Conformité dans l'organigramme

De façon schématique, un organigramme est une représentation des liens et des relations fonctionnelles, organisationnelles et hiérarchiques qui existent entre les éléments et les individus d'une entreprise, et met en évidence sa structure organisationnelle.

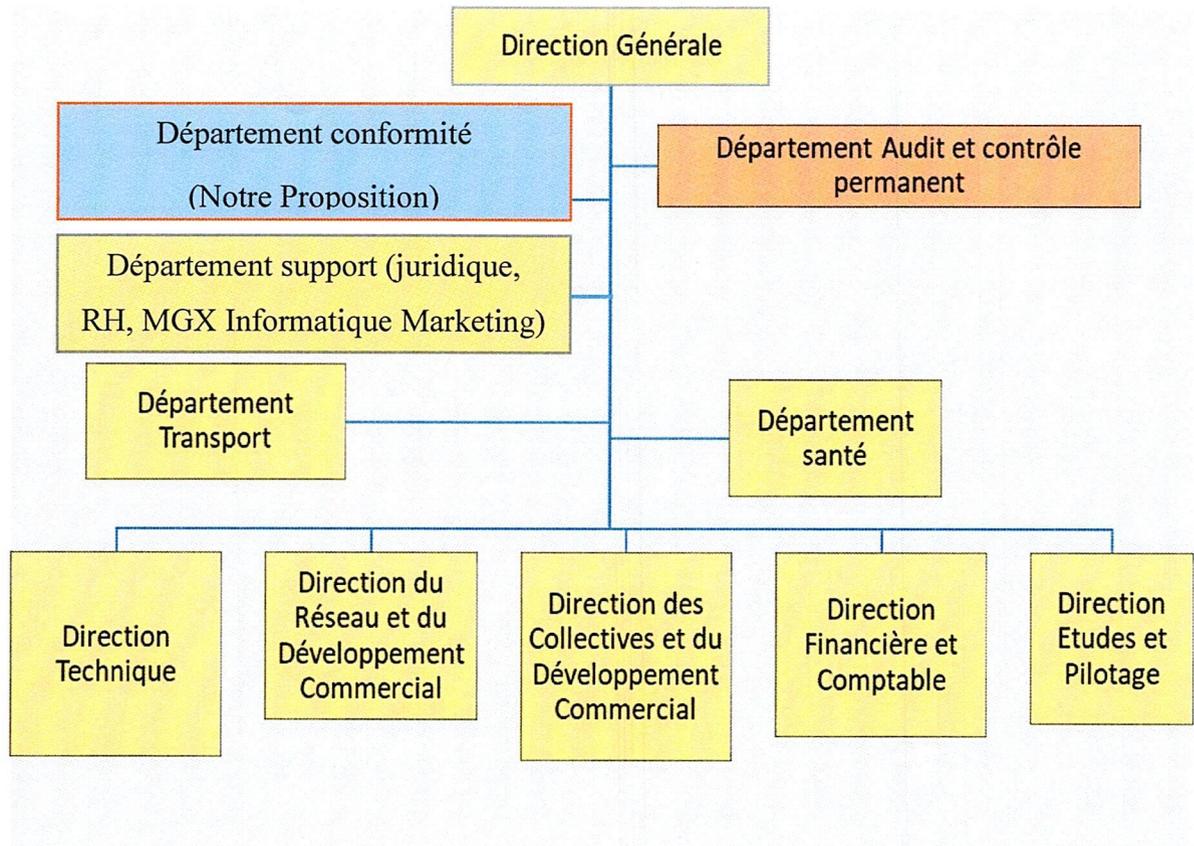
Dans l'organigramme des entreprises d'assurance, le positionnement de la Fonction Conformité doit être stratégique pour monter son indépendance et son interaction par rapport aux autres fonctions supports. Justement, Dan Chelly, Directeur métier risk management chez Optimind Winter, parlant de la place de la Fonction Conformité dans l'organisation, disait qu' :

« elle est proche des sujets juridiques pour ce qui est de la veille réglementaire, et proche de la direction des risques en ce qui concerne l'analyse des impacts. Et son périmètre réglementaire est très large puisqu'il intègre tous les risques sans distinction ».

En nous référant sur l'organigramme de Amsa assurances non vie, mis à notre disposition, nous proposons le rattachement de cette future fonction⁶⁷ à la Direction Générale pour garantir son indépendance des autres fonctions.

⁶⁷ Amsa Assurances non vie est sur le projet de mettre en place la Fonction Conformité.

Figure 5: Modèle d'organigramme envisageable⁶⁸ :



Source : Organigramme AMSA Assurances IARDT Juin 2021

Au regard de la proposition ci-dessus, nous estimons que la Fonction Conformité doit garder également des relations fonctionnelles avec le groupe CFOA⁶⁹ dont Amsa assurances représente l'une de ses filiales.

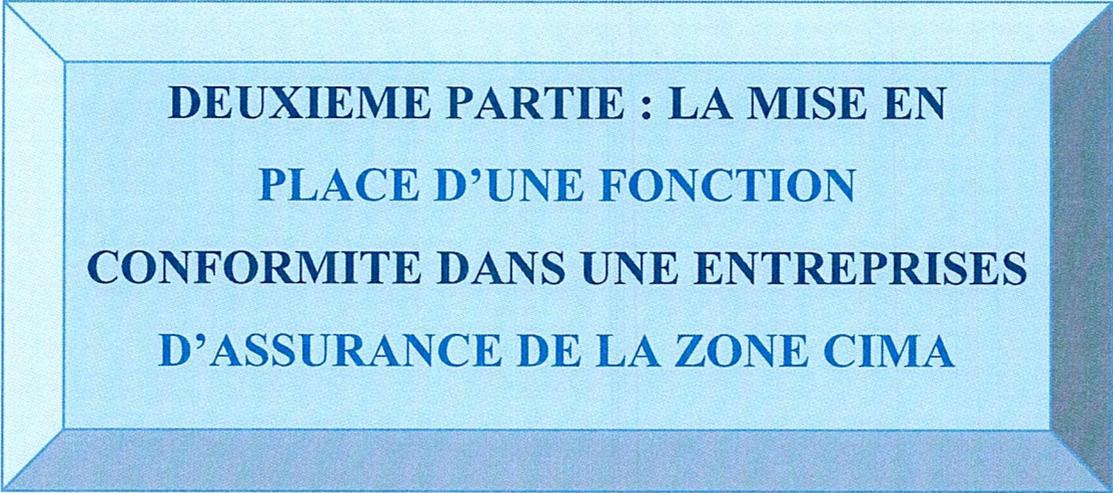
⁶⁸ Amsa assurances a prévu de séparer la fonction d'audit et celle du contrôle permanent. Un projet est en cours à cet effet.

⁶⁹ Amsa assurances Sénégal, est la filiale sénégalaise du Groupe CFOA (Compagnie Financière de l'Ouest Africain), Groupe financier sous régional dont le siège est à Dakar au Sénégal. Le compliance officer doit déployer la politique du Groupe en matière de conformité.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Le champs d'application de la Fonction Conformité au sein des organismes d'assurance de la zone CIMA est très large et complexe du fait, d'une part, de l'existence d'une réglementation communautaire spécifique qui encadre l'activité d'assurance ; d'autre part, de l'inflation des normes et la diversification des sources normatives, notamment à travers le développement du « droit souple ».

Pour assurer l'efficacité de cette fonction et lui permettre de jouer pleinement son rôle, sa structuration au niveau du dispositif de contrôle interne doit exprimer son indépendance et ses relations avec les autres fonctions.



**DEUXIEME PARTIE : LA MISE EN
PLACE D'UNE FONCTION
CONFORMITE DANS UNE ENTREPRISES
D'ASSURANCE DE LA ZONE CIMA**

Après avoir parcouru les enjeux liés au périmètre et la structuration de la Fonction Conformité, il est judicieux de voir le processus de son implémentation au sein d'une entreprise d'assurance en zone CIMA. Pour ce faire, nous allons voir dans une première étape le dispositif nécessaire à la mise en place de la Fonction Conformité (Chapitre 1) et dans une seconde étape l'impact de son implémentation à travers un programme de conformité (Chapitre 2).

CHAPITRE 1 : LE DISPOSITIF NECESSAIRE A L'INSTAURATION D'UNE FONCTION CONFORMITE DANS UNE ENTREPRISE D'ASSURANCE DE LA ZONE

La mise en place de la Fonction compliance nécessite un dispositif de contrôle (Section 1) et des outils (Section 2).

SECTION 1 : Le dispositif de contrôle de conformité

Avant la mise en place d'une Fonction Conformité, il faudrait tout d'abord que certains préalables soient respectés au sein de l'organisation. Le déploiement d'une culture de conformité dans le quotidien du personnel ne saurait être effectif que si une politique et une charte de conformité ont été élaborées et validées par la hiérarchie.

La politique de conformité est en quelques sortes une vision alors que la charte peut être considérée comme une stratégie que l'entreprise entend mettre en place sur la conformité. Or, pour pouvoir définir une stratégie, il faudrait tout d'abord énoncer la vision à laquelle elle se rapporte. Une vision représente toujours un objectif mesurable et indique la direction à suivre par l'entreprise. Sous ce rapport, nous parlerons de document de politique de conformité (Paragraphe 1) et de la charte qui doit l'accompagner (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Le document de politique et charte de conformité

Nous allons voir dans cette partie le contenu des documents de politique (A) et de charte de conformité (B)

A) Le document de politique de conformité

En l'absence de définition par les textes régissant les assurances en zone CIMA⁷⁰, nous pouvons nous référer à la Circulaire N°05-2017/CB/C de l'Union Monétaire Ouest Africain (UMOA) relative à la gestion de la conformité qui définit à son article 2 la politique de conformité comme « un document élaboré par l'établissement en vue d'établir les règles et

⁷⁰Code CIMA ainsi que les Règlements et Circulaires CIMA,

les principes directeurs régissant la gestion du risque de non-conformité au sein de l'organisation »⁷¹.

La Politique de Conformité énonce les comportements attendus des employés de l'entreprise et des personnes physiques ou morales étant habituellement en rapport avec l'entreprise, afin de garantir le respect de la légalité par rapport aux différents textes de lois qui sont susceptibles d'être imputables aux sociétés d'assurance de la zone CIMA.

Il s'agira, dans le cadre de la politique de compliance, de définir un socle de caractéristiques permettant de garantir l'efficacité d'un programme de conformité⁷².

Ce document écrit et élaboré par la Direction générale ou le Conseil d'Administration⁷³ doit contenir les indications ci-après :

- la définition du risque de non-conformité ;
- l'instauration d'une fonction conformité ;
- exigence de l'établissement d'une fonction de conformité ;
- exigence de l'élaboration d'une charte de conformité ;
- un engagement clair, ferme et public des dirigeants en faveur du strict respect des lois et règlements en vigueur dans le secteur des assurances ;
- la désignation d'un référent au sein de l'entreprise chargé de la bonne mise en œuvre du programme et plus globalement de la politique de conformité ;
- la mise en place d'actions de sensibilisation, d'information et de formation du personnel ;
- l'instauration de mécanismes de contrôle, d'audit et d'alerte ;
- les responsabilités des organes de gouvernance dans la mise en œuvre du cadre de gestion du risque de non-conformité
- la mise en place d'un dispositif de suivi en cas de découverte d'infractions.

La politique de conformité doit contenir par conséquent toutes les exigences réglementaires actuelles en termes de compliance, visant à garantir la mise en œuvre officielle d'une Fonction Conformité au sein de l'entreprise.

⁷¹ CIRCULAIRE N°05-2017/CB/C relative à la gestion de la conformité aux normes en vigueur par les établissements de crédit et les compagnies financières de L'UMOA, entrée en vigueur le 2 juillet 2018 et adoptée à Abidjan, le 27 septembre 2017.

⁷² Le programme de conformité sera traité sur la SECTION suivante.

⁷³ Dans les sociétés filiales, c'est le groupe qui met en place une politique de conformité

Elle doit prévoir le cadre de gestion du risque de non-conformité qui est l'ensemble des structures, politiques, procédures et mesures de contrôle par lesquelles l'entreprise gère et atténue le risque de sanction à l'échelle de son organisation.

Elle est dès lors une sorte de « Constitution » de par son caractère fondamental et prioritaire à la mise en œuvre de la Fonction Conformité. Elle est une vision qui annonce les grandes lignes, directives et l'autorité de la fonction. Mais, si elle est considérée comme une vision, son déploiement devrait reposer sur une stratégie. C'est tout l'intérêt de la charte de conformité.

B) Le document de charte de conformité

Selon la même circulaire de l'UMOA citée plus haut⁷⁴, la charte de conformité « est un document approuvé par l'organe délibérant, qui définit le positionnement de la fonction conformité au sein de l'établissement et précise sa mission, ses pouvoirs, ses responsabilités, son rattachement hiérarchique ainsi que ses modalités de fonctionnement ».

La Charte de Conformité est le document qui précise les principes, responsabilités et rôles fondamentaux de la Fonction Conformité au sein de l'entreprise ainsi que ses relations avec la Direction générale et les fonctions opérationnelles.

La charte de conformité doit comporter les informations suivantes :

- Un préambule :

Le préambule est une sorte d'introduction, un exposé des motifs. Il doit contenir particulièrement les premiers paragraphes de la charte qui exposent des faits historiques ou autres qui se rapportent à la compliance. Le préambule doit rappeler ainsi l'importance de la fonction au sein de la gouvernance et sa place dans le dispositif du contrôle interne. Le préambule est une étape très importante car il précise en même temps les règles de gestion à suivre dans le cadre du droit local, communautaire ou du droit international.

- Définition de la Fonction Conformité :

⁷⁴ CIRCULAIRE N°05-2017/CB/C relative à la gestion de la conformité aux normes en vigueur par les établissements de crédit et les compagnies financières de L'UMOA, entrée en vigueur le 2 juillet 2018 et adoptée à Abidjan, le 27 septembre 2017.

Dans cette partie, il est question de donner une définition claire de la Fonction Conformité en parlant également de ses rôles et son champ d'application.

- **La portée de la charte :**

Il s'agit par-là de parler de l'étendu et du contenu réglementaire de la Fonction Conformité et de ses relations avec les parties prenantes.

- **Mission globale de la fonction conformité :**

Il s'agira pour le compliance officer de lister de façon non exhaustive ses différentes missions au sein de l'organisation.

- **Positionnement de la fonction conformité dans le dispositif de contrôle interne :**

La charte doit indiquer clairement le positionnement de la Fonction Conformité au sein du dispositif de contrôle interne afin de ressortir clairement son indépendance vis-à-vis des autres fonctions, sa permanence et le schéma du reporting retenu. A ce titre, elle doit :

- définir l'organigramme de la fonction compliance ;
- mettre en évidence sa relation avec la fonction gestion des risques ;
- préciser ses principales relations externes ;
- monter sa distinction avec la fonction d'audit.

Lister les principales activités de la fonction conformité :

Pour cette partie, il s'agira de lister de la façon la plus large possible, les différentes tâches du compliance officer au sein de l'entreprise. Pour mener à bien cette mission, la charte de conformité doit :

- autoriser un accès aux informations au compliance officer ;
- soumettre une obligation de confidentialité au compliance officer ;
- distinguer le métier de compliance aux autres métiers de l'entreprise ;

Comme dans le cadre de la charte de l'audit⁷⁵, c'est le responsable de la fonction qui doit la rédiger sous forme de proposition. Elle sera par la suite soumise à l'approbation des organes dirigeants (Direction générale, Conseil d'Administration) dès la création du

⁷⁵ Une charte d'audit interne fournit un cadre pour définir la manière dont la fonction audit interne fonctionnera et permet à l'instance de gouvernance de promouvoir clairement la valeur qu'elle accorde à l'indépendance de l'audit interne.

Département. Elle est revue périodiquement pour s'assurer de son adéquation avec le mandat réel du compliance officer. Elle sera diffusée par la suite à l'ensemble du personnel.

Paragraphe 2 : La prise en compte des mesures complémentaires du régulateur CIMA

Le régulateur CIMA n'a pas codifié la Fonction Conformité mais fait peser, sur le Conseil d'Administration et les cadres dirigeants, des obligations de bonne gouvernance (A) et de reporting (B).

A) Obligation de bonne gouvernance

Sans la consacrée de manière formelle, le régulateur CIMA a pourtant énuméré de façon implicite la nécessité d'avoir « un contrôle de conformité » dans le dispositif de contrôle interne.

En effet, l'on peut lire dans les dispositions de l'article 331-14 du code CIMA un passage où le législateur stipule qu' « Il établit à l'intention des administrateurs, de la direction et de l'ensemble du personnel, des règles de gestion et de déontologie concernant, notamment, les transactions privées, les délits d'initiés, le traitement préférentiel de certaines entités en interne comme en externe, ainsi que d'autres pratiques commerciales exceptionnelles échappant au libre jeu de la concurrence. L'entreprise doit être dotée d'un système permanent, approprié et efficace permettant de garantir le respect de ces règles ».

Dans le rapport annuel sur le contrôle interne prévu à l'article 331-16 du code des assurances, il est dit qu'il doit faire mention dans la deuxième partie dudit rapport :

- des procédures permettant de vérifier que les activités de l'entreprise sont menées selon les politiques et stratégies établies par les organes dirigeants et les procédures permettant de vérifier la conformité des opérations d'assurance aux dispositions législatives et réglementaires ;
- des procédures et dispositifs permettant d'identifier, d'évaluer, de gérer et de contrôler les risques liés aux engagements de l'entreprise, ainsi que les méthodes utilisées pour vérifier la conformité des pratiques en matière d'acceptation et de tarification du risque, de cession en réassurance et de provisionnement des engagements réglementés aux normes de l'entreprise dans ces domaines.

Par ailleurs, le règlement relatif LBC/FTP étudié plus haut vise notamment à renforcer le rôle des organismes d'assurances dans le financement des économies des Etats membres de la Conférence en préservant leur solidité, leur stabilité et leur crédibilité ainsi que la fiabilité du système économique et financier en général. A cet effet, le législateur considère la mise en place de procédures internes de LBC/FTP par les organismes d'assurances comme des mesures complémentaires aux dispositions similaires prises par les Autorités des Etats membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et de la Communauté Economique de l'Afrique Centrale (CEMAC)⁷⁶.

De plus, pour la mise en œuvre correcte des procédures relative à la LBC/FTP, le régulateur oblige aux compagnies d'assurance de désigner des Responsables internes chargés de l'application des programmes de LBC/FTP et de s'assurer qu'ils ont des pouvoirs suffisants et un accès facile à toutes les informations utiles.

B) Obligation de reporting

Par ailleurs, le régulateur oblige aux compagnies d'assurance de se conformer aux dispositions du code CIMA organisant la transmission du dossier annuel et autres états intermédiaires. Ainsi, les entreprises d'assurance doivent produire tous les ans à la Commission de Contrôle des Assurances (CRCA) et au Ministre en charge des assurances dans l'Etat membre, le compte rendu détaillé annuel de leurs opérations. Cette transmission doit se faire au plus tard le 1^{er} juin de chaque année et dans les conditions fixées à l'article 425 du Code CIMA.

Ce dossier annuel doit être certifié par les dirigeants de l'entreprise sous la formule « le présent document, comprenant x feuillets numérotés, est certifié conforme aux écritures de l'entreprise et aux règles applicables à l'assurance, sous les sanctions prévues ⁷⁷ ». Or, avant de certifier conforme ces dossiers, faudrait-il d'abord s'assurer de leur conformité réglementaire tant au niveau du fond que de la forme. En plus, le législateur sanctionne la non production de documents à la CRCA et aux Directions Nationales des Assurance (DNA)⁷⁸.

⁷⁶ RÈGLEMENT N° 0004/CIMA/PCMA/PCE/SG/08 DÉFINISSANT - Les procédures applicables par les organismes d'assurances dans les états membres de la CIMA dans le cadre de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme

⁷⁷ Article 425 du code CIMA

⁷⁸ L'article 333-12 dispose que « Toute infraction aux dispositions des articles 302 et 307 sera punie d'une amende de 180.000 à 360.000 francs CFA. En ce qui concerne les infractions aux dispositions de l'article 302, l'amende sera prononcée pour chacune des infractions constatées sans que le total des amendes

Cependant, l'on constate que cette fonction est confiée dans la plupart des compagnies d'assurance au responsable de l'audit interne ou au contrôleur de gestion⁷⁹. Ce qui est, à notre avis, impertinent et totalement absurde dans la mesure où ces fonctions sont totalement différentes et doivent être séparées en conséquence⁸⁰.

SECTION 2 : Les outils de la Fonction Conformité

La constitution d'un référentiel réglementaire (Paragraphe 1) et la cartographie des risques (Paragraphe 2) sont deux outils essentiels auxquels le chargé de conformité devrait se servir pour exercer sa mission au sein de l'entreprise.

Paragraphe I : La constitution d'un référentiel réglementaire

La constitution d'un référentiel réglementaire par le compliance officer (A) nécessite pour lui de procéder à la veille réglementaire (B).

A) La veille réglementaire

Avant de constituer un référentiel réglementaire, le chargé de conformité doit procéder à la veille réglementaire qui consiste pour lui de regrouper sur une base de donnée toutes les réglementations en cours et à venir, et d'identifier les sanctions encourues.

Le référentiel réglementaire doit tenir compte du dispositif existants en y rajoutant les nouvelles exigences en matière réglementaire. Ce nouveau processus de veille réglementaire⁸¹ peut être établi sur deux étapes :

1) L'identification de la réglementation

Dans cette phase, le compliance officer doit s'appuyer sur toutes les informations dont il dispose (Code CIMA, règlements et circulaires, les Actes Uniformes de l'OHADA, les lois sur la protection des consommateurs, le Code Général des Impôts (C.G.I), les Bulletins Officiel de la CIMA, les projets de lois et réglementent en cours, décrets, arrêtés, recommandations, interprétations de certaines dispositions par les organes de contrôle de la

encourues puisse excéder 3.000.000 francs CFA. » Cette même sanction est applicable en cas de non production de documents.

⁷⁹Pour l'application des programmes de lutte contre le blanchiment des capitaux le législateur CIMA ouvre une faculté pour les compagnies de confier cette tâche au responsable de l'audit interne ou du contrôle de gestion. (RÈGLEMENT N° 0004/CIMA/PCMA/PCE/SG/08).

⁸⁰ Voir la partie « Conformité comme support de l'audit interne ».

⁸¹ Guide pratique de la fonction conformité par Odilon Audouin & Alexandre Liaskovsky – page 62

CIMA, la jurisprudence, les lois internationales sur les sanctions, les embargos, lois sur la LBC/FTP....).

Il doit, en outre, disposer des indicateurs de risque, (données historiques, informations externes issues de la veille, benchmarks d'autres organismes d'assurance dans d'autres pays...) et s'appuyer sur sa connaissance de l'entreprise et du secteur d'activité dans lequel elle évolue.

2) Identification des sanctions encourues

A ce niveau, il s'agit de faire un recensement des sanctions que l'entreprise peut encourir en cas de non-respect de la réglementation. Cette liste de sanction complètera le référentiel réglementaire déjà établi par le compliance officer. La nature des sanctions peut être judiciaire, pénale ou civile, administrative. Il ne faudrait pas qu'il oublie d'inclure l'impact de ces sanctions en termes d'image et de réputation qui est également une des conséquences de la non-conformité.

A) Le référentiel réglementaire proprement dit

Pour constituer un référentiel réglementaire, le compliance officer doit, en plus de l'identification des textes de lois, règlements et sanctions encourues, procéder comme suit :

1) Reformulation des textes réglementaire en obligation opérationnelle

Partant de la réglementation, le compliance officer doit appréhender les attendus et les principaux impacts pour l'entreprise. Par exemple, pour chaque processus de métier identifié, il sera affecté une obligation dont le non-respect entrainer des sanctions. Autrement dit, cette étape peut consister à la formalisation et la diffusion de notes de synthèse de la réglementation.

2) Elargir la veille aux meilleures pratiques de place

Cet élargissement de la veille réglementaire aux bonnes pratiques de place permettra d'avoir une interprétation uniforme des dispositions règlementaires. En effet, au niveau de la zone CIMA, les assureurs se sont regroupés en associations professionnelles pour traiter certaines questions et problématiques du marché. Ces associations devraient créer des

commissions de veille réglementaire pour aider les entreprises à la meilleure compréhension des textes. Mieux encore, les associations des différents marchés de la zone CIMA peuvent se regrouper ensemble en vue de mettre en place des programmes d'échange et de partage pour conforter ou remettre en cause la compréhension des textes.

Les conclusions tirées dans ces programmes peuvent être utilisées comme une force de proposition ou de lobbying auprès du régulateur CIMA. Ces programmes peuvent être élargis au niveau de l'espace FANAF⁸².

Ces différentes phases constitueront le référentiel réglementaire du compliance officer.

Paragraphe II : Elaboration de la cartographie des risques de non-conformité

Pour avoir une vue globale sur les risques de non-conformité, le compliance officer doit se servir d'un outil que l'on appelle la cartographie des risques. Cette dernière n'est pas une exigence du législateur CIMA qui se limite juste à imposer aux compagnies d'assurance de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté (article 333-15 du Code CIMA).

Ailleurs, par exemple en France, l'article R.354-4-1 du code des assurances, applicable au 1^{er} janvier 2016, rappelle qu'en plus de la prise en charge des questions relatives au respect des dispositions législatives, règlementaires et administratives afférentes à l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et à leur exercice, la Fonction Conformité doit également identifier et évaluer le risque de non-conformité (A). Ce n'est qu'à partir de ce moment, que le chargé de conformité pourra faire une cotation des risques (B).

A) identification et évaluation des dispositions de maîtrise des risques

Pour ce faire, le compliance officer doit s'armer d'une parfaite connaissance du profil stratégique de la compagnie et des buts à atteindre en matière de gestion des risques⁸³. Ainsi, le chargé de la conformité doit suivre les étapes suivantes pour élaborer la cartographie des risques de non-conformité⁸⁴ :

⁸² La FANAF est une association professionnelle d'assureur et réassureur africain. Elle compte 214 sociétés membres y compris celles ayant leur siège en zone CIMA.

⁸³ Atlas magazine, la fonction de conformité en assurance

⁸⁴ Guide pratique de la conformité en assurance, Odilon Audouin, Alexaandre Liaskovsky, page 69

1) Identification des risques de non-conformité

Cette phase est la plus importante dans le travail du compliance officer pour mettre en place une cartographie des risques. En effet, c'est la phase « Check list⁸⁵ » où le chargé de conformité doit identifier l'ensemble des risques de non-conformité inhérents aux différentes activités de l'entreprise. Pour ce faire, on utilise généralement deux prérequis : le référentiel des processus⁸⁶ et le référentiel des risques de non-conformité. Dans le cadre de ce mémoire, nous allons nous référer au second référentiel.

a) Le référentiel des risques de non-conformité

Encore appelé nomenclature des risques de non-conformité, l'établissement de ce référentiel consiste à dresser une liste de tous les risques de non-conformité auxquels est potentiellement exposé l'organisme d'assurance. Cette liste est souvent bâtie sur une architecture à 3 ou 4 niveaux, chaque niveau de risque de non-conformité étant une déclinaison plus fine du niveau précédent.

b) L'identification des risques de chaque processus

L'objectif recherché ici c'est d'affecter les risques identifiés aux processus concernés. Le responsable de la conformité doit, dans ce cas, faire des entretiens avec les responsables de processus (process owners). Ainsi chaque responsable d'unité doit lister les risques qui lui viennent à l'esprit sur son processus. Le compliance officer pourra ainsi compléter par des recommandations.

2) L'évaluation des dispositions de maîtrise des risques

Le compliance officer doit suivre la démarche suivante :

a) Le référentiel des éléments de maîtrise des risques (EMR)

Le dispositif de maîtrise des risques (DMR) à mettre en place doit regrouper plusieurs éléments de maîtrise des risques (EMR)⁸⁷.

⁸⁵ Liste de vérification permettant d'avoir l'exhaustivité.

⁸⁶ Il s'agit plutôt de passer par les processus de management, les processus de réalisation et les processus de support.

⁸⁷ Les EMR visent à réduire l'exposition à un risque de non-conformité. Ils peuvent être préventifs ou curatifs selon qu'ils agissent, respectivement, sur les causes du risque (réduction de l'occurrence) ou ses conséquences (réduction de l'impact). « Guide pratique de la Conformité en assurance » : les enjeux pour la gestion des risques et le contrôle interne.

b) Les EMR de type « contrôles permanents »

Les objectifs recherchés dans ce cadre peuvent être regroupés en trois catégories :

- des contrôles de type organisationnel (existence d'une procédure, existence d'un comité de pilotage, ou de suivi, existence d'une fonction ou de l'attribution à une personne physique de cette fonction etc.) ;
- des contrôles de type manuel et/ou visuel (pointage, rapprochement, contrôle dit « des quatre yeux⁸⁸ » etc.) ;
- des contrôles de type automatique (contrôles informatiques de la qualité de données, contrôles bloquants, contrôles d'accès etc.)

c) L'évaluation finale des EMR

A ce niveau, le compliance officer doit évaluer la pertinence et la performance de chaque contrôle en les graduant sur une échelle. Si nous prenons, une échelle sur 04 niveaux, cela donnerait ce qui suit :

Tableau 3: Echelle de pertinence et de performance

Echelle de pertinence pour un EMR	Echelle de bonne application
Niveau 1 : Conception parfaite	Niveau 1 : parfaitement application
Niveau 2 : Conception correcte	Niveau 2 : partiellement appliqué
Niveau 3 : Conception à améliorer	Niveau 3 : insuffisamment appliqué
Niveau 4 : Conception incomplète	Niveau 4 : non appliqué

⁸⁸ Le principe des quatre yeux consiste à séparer chacune des étapes du processus afin de les d'attribuer à des personnes différentes. L'objectif est clair : renforcer les contrôles pour s'assurer de ne pas être victime de fraude

Le livrable attendu à ce niveau est une matrice d'évaluation des EMR.

Tableau 4: Matrice d'évaluation des éléments de maîtrise des risques

Pertinence	Niveau 1	Conception incomplète				
	Niveau 2	Conception à améliorer				
	Niveau 3	Conception correcte				
	Niveau 4	Conception parfaite				
			Appliqué	Partiellement appliqué	Insuffisamment appliqué	Non appliqué
			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Performance						

Légende :

	EMR inefficace
	EMR peu efficace
	EMR plutôt efficace
	EMR efficace

Source : Nos soins et sur la base de l'ouvrage « Guide pratique de la Compliance en assurance »

B) La cotation des risques nets

Cette troisième et dernière étape doit prendre en compte les EMR déjà développés plus haut. Ainsi, l'évaluation des risques va reposer sur une approche prospective, c'est-à-dire une estimation des risques de non-conformité par processus concerné pour les douze prochains mois.

A partir de là, le responsable conformité doit faire deux évaluations : l'évaluation de l'impact financier et non financier.

1) Evaluation de l'impact financier

Il s'agit, pour le compliance officer, de faire une évaluation de l'impact et de l'occurrence en vue d'estimer approximativement le montant moyen de la perte sur l'année à venir en cas de réalisation du risque de non-conformité.

Il faut rappeler aussi que le poids financier d'un risque peut être mesuré comme le résultat de la multiplication de deux paramètres :

Fréquence x Gravité

Pour évaluer l'impact, nous allons travailler sur une échelle à six niveaux en prenant comme référence sur les fonds propres (FP).

Tableau 5: Echelle d'impact financier et d'occurrence moyenne de non-conformité sur 6 niveaux

IMAPCT		OCCURRENCE	
Niveau	Valeur (% de fonds propres)	Niveau	Valeur
Niveau 1	Impact financier < 0.01%	Niveau 1	Occurrence très exceptionnelle
Niveau 2	0.01% < Impact financier < 0.05%	Niveau 2	Occurrence exceptionnelle
Niveau 3	0.05% < Impact financier < 0.1%	Niveau 3	Occurrence rare
Niveau 4	0.1% < Impact financier < 1%	Niveau 4	Occurrence probable
Niveau 5	1% < Impact financier < 10%	Niveau 5	Occurrence très probable
Niveau 6	Impact financier > 10%	Niveau 6	Occurrence certaine

Cette évaluation sera suivie d'une étude sur la fréquence d'apparition des risques.

Tableau 6: Fréquence d'apparition du risque de non-conformité

< à 1 mois	De 1 mois à 1 an	De 1 à 3 ans	De 3 à 5 ans	De 5 à 20 ans	> à 20 ans

Une fois ce préalable, l'on procèdera à la cotation par la méthode dite « scorecard » visant à obtenir un classement final du risque de non-conformité au sein d'une même matrice. Le livrable peut prendre la forme suivante :

Tableau 7: cartographie des risques de non-conformité

Tableau : Matrice de cotation des risques nets	Niveau 6	>10%						
	Niveau 5	[1%-10%]						
	Niveau 4	[0.1%-1%]						
	Niveau 3	[0.05%-0.1%]						
	Niveau 2	[0.01%-0.05%]						
	Niveau 1	[<à 0.01%]						
			>20 ans	de 5 à 20 ans	de 3 à 5 ans	1 à 3 ans	de 1 mois à 1 an	< à 1 mois
			Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Niveau 6
Occurrence								

Légende :

Niveau	Cotation
Niveau	Risque très fort
Niveau	Risque fort
Niveau	Risque modéré
Niveau	Risque mineur

Source : Nos soins et sur la base de l'ouvrage « Guide pratique de la Compliance en assurance »

A travers cette cotation, le compliance officer pourra en une seule lecture du tableau apprécier la gravité du risque de non-conformité et prendre des décisions idoines. Toutefois, la non-conformité dégrade la réputation de l'entreprise en terme d'image. C'est la raison pour laquelle, le responsable de la conformité doit évaluer les impacts non financiers des risques.

2) Evaluation des impacts non financiers

Selon les mots d'Henry Ford :

« les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan : sa réputation et ses hommes ».

La réputation peut être définie comme « l'opinion ou l'évaluation sociale du public en

vers une personne, un groupe ou une organisation⁸⁹ ».

En se référant sur la matrice des cotations ci-dessus, le compliance officer peut enrichir la cartographie en estimant l'impact de la non-conformité sur l'image et la réputation. Pour l'exemple ci-dessus, le critère d'appréciation du niveau d'exposition sera fait en fonction du chiffre d'affaires (C.A). En effet, la mauvaise réputation fait fuir les souscripteurs, ce qui conduit à une baisse de C.A. Dans l'exemple suivant, nous avons défini des montants à titre indicatifs pour apprécier le niveau d'exposition de la compagnie. Dans la pratique, nous recommandons la mise en place d'un comité d'étude, composé de profils variés, qui se chargera de définir à partir de quels montants de perte de C.A l'entreprise est exposée.

Tableau 8: Exemple de grille de qualification des impacts d'image et de réputation pour la cartographie des risques.

Qualification du niveau d'impact sur l'image et la réputation		
Niveau	Valeur en millions de F CFA	Niveau d'exposition
Impact extrême	Impact financier > 75 M	-Exposition médiatique répétée de la marque -Dénigrement de la marque sur une longue durée sur internet et dans les réseaux sociaux -Publication d'une condamnation dans le J.O
Impact fort	50 M ≤ Impact financier < 75 M	-Exposition médiatique nationale de la marque (une seule citation, un seul média)
Impact significatif	25 M ≤ Impact financier < 50 M	-Exposition médiatique locale ou régionale ou dans les réseaux sociaux
Impact faible	0 ≤ Impact financier < 25 M	-Mention négative ponctuelle dans un média

Source : Nos soins

L'évaluation de l'impact du risque de non-conformité sur l'image et la réputation est l'un des tâches les plus difficiles du responsable de conformité surtout dans un métier caractérisé par un cycle inverse de la production. La réputation et l'image se construisent au fil des années mais peuvent se dégrader en un instant, parfois de manière irréversible. La réputation est également un actif stratégique pour les entreprises, en particulier dans le

⁸⁹ « Guide pratique sur la fonction compliance », page 9.

secteur des assurances et contribuent grandement à leur valeur. Warren BUFFET⁹⁰ disait « Il faut 20 ans pour construire une réputation et cinq minutes pour la détruire. Si vous gardez ça à l'esprit, vous vous comportez différemment. ».

⁹⁰ Citation de Warren Buffett, né le 30 août 1930 à Omaha, est un homme d'affaires, investisseur et milliardaire américain.

CHAPITRE 2 : L'IMPACT DE L'IMPLEMENTATION DU PROGRAMME DE CONFORMITE AU SEIN DE L'ENTREPRISE D'ASSURANCE

La notion de programme de conformité renvoie à l'ensemble des processus par lesquels les décisions relative à la conformité se prennent au sein d'une organisation avec comme objectif de mettre en place des structures de contrôle qui guident l'action individuelle afin que les différents acteurs agissent conformément aux normes, lois et réglementations en vigueur et dans le seul but de permettre à l'entreprise d'éviter les risques de non-conformité, de protéger sa relation clients et de préserver son image tant interne qu'externe.

La mise en œuvre du programme de conformité devient dès lors indispensable pour l'instauration de la fonction compliance au sein du dispositif interne de la compagnie d'assurance. Nous allons voir successivement sa mise en œuvre, sa diffusion (SECTION I) et son impact dans l'organisation (SECTION II).

SECTION 1 : La mise en œuvre du programme de conformité et la diffusion de la culture de conformité

L'implémentation de la Fonction Conformité se saurait être effective au sein du dispositif de contrôle interne que par la mise en place d'un programme de conformité (Paragraphe 1) et la diffusion de la culture de conformité (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Elaboration du programme de conformité

Après avoir mis en place une politique et une charte de conformité, l'entreprise doit formaliser tous les outils et procédures à travers un programme bien élaboré. Pour ce faire, il faut en plus de l'adhésion de la Direction Générale et l'établissement d'une cartographie des risques, mettre en place un plan de contrôle (A) et définir le contenu du programme (B).

A) Un plan annuel de contrôle de conformité

Après l'élaboration de la cartographie des risques, il est nécessaire de mettre en place systématiquement un plan annuel de contrôle conformité. En se servant de la cartographie des risques qui fait ressortir les zones d'expositions des risques de non-conformité en fonction de leur hiérarchie et de leur gravité, le compliance officer doit mettre en place ce plan qui vise à définir les thèmes qui devront être revus en priorité.

Il est conseillé d'élaborer un plan de contrôle de conformité pour une période de trois années et ajustable tous ans. Sans mettre trop de thèmes, nous choisissons trois thèmes pour monter ce à quoi ressemblerait un plan de contrôle annuel.

Tableau 9: Exemple de plan annuel de contrôle conformité

Thèmes de la conformité	Sous-thèmes et périmètre	Année de contrôle complet de conformité		
		2022	2023	2024
Lutte contre le blanchissement	LBC/FTP	X		
Gouvernance	Honorabilité et compétence des dirigeants			X
	Gestion des conflits d'intérêts			
	Agréments des dirigeants			

Source : Guide pratique de la conformité en assurance et nos soins.

B) Le contenu du programme de conformité

Le programme de conformité doit comprendre les informations suivantes :

1) La désignation de personnes chargées, au sein de l'entreprise, de la vérification de conformité

Il s'agit ici de la désignation des référents conformité. Ces derniers jouent un rôle de conseil auprès des métiers en les accompagnants dans la mise en œuvre de leurs obligations sur les risques de conformité réglementaire. Ainsi, dans chaque métiers (souscription, sinistre, marketing, commercial, finances etc.), le référent doit contrôler la conformité des opérations et devra rendre compte périodique au responsable compliance.

2) La mise en place de mesures d'information, de formation et de sensibilisation ⁹¹

Le contrôle de conformité n'est pas ponctuel ou périodique, il est permanent. En ce sens, le programme de conformité doit prévoir des mesures d'informations et des plans de formation et de sensibilisation continues à l'égard de toutes les parties prenantes.

3) La mise en place de mécanismes de contrôle et d'alerte professionnelle

Pour une meilleure gestion de la conformité au sein de l'entreprise, les dirigeants doivent, de concert avec le département informatique, juridique et celui de la compliance, mettre en place des dispositifs d'alerte pour dénoncer la fraude, le blanchissement et certaines pratiques relevant de la non-conformité. Ce dispositif doit comprendre des numéros de téléphone, adresse électronique particulière, formulaire en ligne etc.

Malheureusement, il n'ya pas de loi spécifique uniforme sur les lanceurs d'alerte en zone CIMA. Certains pays, par contre, ont ratifié les conventions internationales sur les lanceurs d'alerte⁹². Le traitement des alertes professionnelles pourrait être confié à un service dédié à ces questions et qui doit être rattaché au département conformité. Les membres de ce service doivent être soumis à une obligation de confidentialité qui sera rappelée dans leurs contrats de travail.

4) Les remontés d'informations, de rapport et de reporting périodiques pour les sociétés dans des groupes

La mise en place d'un plan de reporting suppose une bonne collaboration des opérationnels avec le département compliance. Le responsable conformité doit rendre compte périodiquement par des rapports portant sur l'exercice de l'activité conformité au sein de l'entreprise :

- les opérationnels et collaborateur (lignes de métiers directions transversales, support, et personnels du département conformité)
- la gouvernance opérationnelle (organe exécutif, comité des risques opérationnels, comité ou pole contrôle interne)

⁹¹ Cette partie est très importante et participe à la diffusion de la conformité dans l'entreprise. (Voir paragraphe II de la même SECTION).

⁹² Bien que le Sénégal ait ratifié la Convention des Nations Unies contre la corruption, qui inclut la protection des lanceurs d'alerte comme un pilier, le pays n'a pas encore adopté de loi pour protéger les lanceurs d'alerte contre des représailles. (La Convention des Nations unies contre la corruption est un traité international établi par l'ONU, adopté par la résolution de l'Assemblée générale des Nations unies 58/4 du 31 octobre 2003).

- la gouvernance institutionnelle (Conseil d'administration et ses émanations dont le comité d'audit).

Par ailleurs, dans le cadre de la LBC/FTP, le régulateur CIMA impose au dirigeant de demander au Responsable interne chargé de l'application des programmes de LBC/FTP un compte rendu annuel sur leur activité et le soumettre pour approbation au Conseil d'Administration. Le compte rendu doit comprendre au moins les informations suivantes :

- nombre de déclarations adressées par le personnel de l'entreprise au responsable anti blanchiment ;
- nombre de déclarations transmises par le Responsable interne chargé de l'application des programmes de lutte contre le blanchiment des capitaux à la Cellule de Renseignements Financiers ;
- notes de service envoyées ;
- formations effectuées ;
- incidents, modifications, propositions, etc.

5) Formalisation des fiches de contrôle

Il s'agit de la mise en place d'un formalise particulier et assez exhaustif en termes d'information et de question. Il est matérialisé par une fiche de contrôle permanent et complet.

6) Un code de conduite

Ce code définit et illustre les différents types de comportements à proscrire comme étant susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence.

De façon générale, le programme de conformité doit comporter un dispositif adéquat et complet pour permettre à la Fonction Conformité d'être utile à l'entreprise. Ainsi, nous pouvons ajouter à cette liste non exhaustive, le dispositif suivant :

- un guide pratique sur les conflits d'intérêt ;
- la mise en place d'outils de pilotage qui vise à suivre et à exploiter les résultats du contrôle réalisés⁹³ ;
- la création de plateforme conformité dont l'accès est réservé pour le personnel ;

⁹³ Dans l'ouvrage « Guide pratique de compliance » : les enjeux pour la gestion des risques et le contrôle interne, Page 108

- la mise en place de guide sur la protection des données personnelles ;
- la mise en place d'un programme LBC/FTP interne ;
- la mise en place de logiciel GRC et connaissance des clients (KYC) ;

Paragraphe 2 : La diffusion de la culture de conformité

La diffusion d'une culture de conformité efficace passe par la formation et la sensibilisation (A) avec l'adhésion de l'équipe dirigeante (B).

A) La formation et la sensibilisation des parties prenantes

Le continent africain dans son ensemble manque de culture de conformité. D'après les données du sondage AML 2015⁹⁴ en Afrique, il se trouve que presque 50% des Compliance officer n'ont jamais reçu de formation adéquate. Le sondage démontre que moins de 5% de ces professionnels ne maîtrisent pas leur travail. Il faut toutefois reconnaître que la littérature et les formations en matière de conformité se développent déjà et dans peu de temps le problème pourrait être résolu.

Dans cette partie, il s'agit de parler de la dimension pédagogique de la Fonction Conformité. Ainsi, la formation et la sensibilisation de tous les collaborateurs, sur les risques, les procédures, les contrôles ainsi que les bonnes « reflexes » sont indispensables.

Le programme de formation et de sensibilisation, pour la diffusion de la culture de la conformité, doit concerner, en plus du personnel, les mandataires personnes physiques et les agents généraux. En effet, ces derniers agissent au nom et pour le compte de la société d'assurance conformément aux dispositions du Traité de nomination⁹⁵ et du code CIMA. Ils doivent par conséquent être associés aux actions de formation que le compliance officer doit mettre en œuvre.

Le programme doit inclure des thèmes tels que la lutte contre le blanchissement des capitaux et le financement du terrorisme. Le règlement de la CIMA sur la LBC/FTP prévoit, par ailleurs, des règles et procédures écrites de commercialisation des contrats et de suivi de la clientèle.

⁹⁴ Sondage publié par l'ACCPA ; repris Par KENGNE WAFO Loïc Arnel dans sa Thèse professionnelle pour l'obtention du diplôme de Master 2 en Assurances

⁹⁵ Le traité de nomination ou mandat de représentation est une convention par laquelle, l'assureur fixe les conditions de rémunération, les modalités d'exercice du mandat et les pouvoirs de l'agent général.

B) L'adhésion de l'équipe dirigeante dans le processus de transformation des comportements

La formation et la sensibilisation ne suffisent pas pour assurer une diffusion pérenne de la culture de la conformité. Faudrait-il encore que les managers des entreprises d'assurance s'engagent dans un processus de changement des comportements et des manières de faire.

En effet, la conformité ne peut être effective et aboutir aux résultats escomptés que si tous les collaborateurs sont impliqués dans la lutte contre la non-conformité. Cette implication n'est pas ex nihilo, elle doit être provoquée par le chargé de la conformité avec l'appui de la Direction Générale et même du Conseil d'Administration. Ces derniers doivent définir les valeurs communes et les principes d'action devant gouverner la conduite des activités et le comportement des collaborateurs et de s'assurer de leur mise en œuvre⁹⁶.

Le changement de comportement des collaborateurs en vue d'instaurer une « doctrine d'éthique⁹⁷ » doit reposer sur trois systèmes qui interagissent ensemble :

- Les systèmes formels (distributions des codes de conduites, suivie et évaluation de la formation du personnel, des objectifs, des procédures, des sanctions, mettre en place des mesures de récompenses explicites...);
- Les systèmes informels (véhiculer les valeurs de l'entreprise, bon les comportements des leaders, la gestion réelle des procédures, la gestion de la pression, les sanctions...);
- La perception du comportement souhaité par l'entreprise et les managers.

En zone CIMA, les entreprises d'assurance découvrent petit à petits l'utilité de la mise en place de la Fonction Conformité⁹⁸ même si les employés restent encore dans l'orthodoxie des pratiques classiques du métier⁹⁹. Or pour changer cette « vieille habitude » des collaborateurs, il est nécessaire de mettre en place un projet global de « conduite du changement »¹⁰⁰.

⁹⁶ Institut Français des Administrateurs, octobre 2012.

⁹⁷ www.values-sense.com

⁹⁸ Voir Tableau benchmark sur la fonction conformité en zone CIMA

⁹⁹ Nous entendons par là, l'exercice du métier d'assurance sans tenir compte de la gestion des risques, la conformité etc.

¹⁰⁰ Ouvrage « Guide pratique de compliance », Les enjeux pour la gestion des risques et le contrôle interne page 121

Nous suggérons à ce niveau l'adhésion en premier du C.A et de la Direction générale avec l'établissement d'un document officiel sur la culture de conformité. Ce document de référence visant une « transformation profonde des comportements » sera porté, par la suite, à l'attention de tous les collaborateurs dans le but d'asseoir une culture de conformité au sein de l'entreprise d'assurance.

SECTION 2 : L'impact du déploiement du programme de conformité

Nous aborderons dans cette section le 'impact du déploiement de la Fonction Conformité sur le plan commercial et financier (Paragraphe 1) mais également sur le pan de la politique sociétale (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : L'impact sur le plan commercial et sur la performance financière

La mise en place de la Fonction Conformité au sein du dispositif organisationnel des compagnies d'assurances a un intérêt positif sur le plan du développement commercial (A) et sur la politique sociétale (B).

A) Impact sur le plan commercial et du développement

A priori, beaucoup peuvent penser à tort que la Fonction Conformité constituerait un frein au développement commercial des entreprises d'assurance. Les souscripteurs et commerciaux sont parfois tenter de se concentrer sur les objectifs commerciaux tout en oubliant que le développement d'un portefeuille rime, sans équivoque, avec les risques de non-conformité. L'on peut penser à tort que les organismes d'assurance dotés d'un dispositif de conformité performant risquent de n'en tirer pas d'avantage concurrentiel. En effet, dans la zone CIMA, le marché est très concurrentiel avec des tarifs libres à l'exception de quelques branches d'assurance où le régulateur fixe des tarifs planchers¹⁰¹.

Un assureur qui ne respecte pas ces tarifs peut gagner de la clientèle par rapport à son concurrent qui reste sur les principes de la conformité. C'est d'ailleurs l'idée que voulait expliquer Odilon Audouin & Alexandre Liaskovsky dans leur ouvrage « Guide pratique de la conformité en assurance » en prenant l'exemple suivant :

¹⁰¹ Dans les pays de la zone, les tarifs en assurance automobile sont fixés par un arrêté ministériel conformément à l'article 212 du code CIMA. Il en est de même pour l'assurance sur la vie où le taux d'intérêt technique est au plus 3,5% ainsi que l'assurance faculté à l'importation (cas du Sénégal le taux minimum est de 0,15%).

« Un bon élève qui met en œuvre, bien avant ses concurrents, une réglementation renforçant les exigences de collecte des informations auprès des nouveaux clients, va rencontrer davantage de difficulté à distribuer ses produits, et subir un désavantage concurrentiel du fait de sa mise en conformité précoce... ».

Cependant si la performance dans le domaine de la compliance n'est pas nécessairement récompensée, force est de reconnaître que la non-conformité est toujours sanctionnée (sanctions par la CRCA, dégradation de l'image etc.). Les sanctions pour la non-conformité constituent pour la société d'assurance des pertes financières énormes. Or, la mise en place de la Fonction Conformité contribuerait à la réduction au maximum des risques de sanctions financières pour non-respect de la réglementation et améliorerait la confiance et la satisfaction des clients.

La Fonction Conformité doit donc s'inscrire dans une logique de développement de relations pérennes fondées sur le professionnalisme, et les plus hauts standards de qualité et de service. C'est un élément de crédibilité et de confiance vis-à-vis des clients et partenaires car si les assureurs sont traités comme des « voleurs », c'est parfois dû au non-respect des exigences contractuelles et réglementaires.

B) Impact sur la performance financière

Sur plan strictement financier, l'entreprise est performante si le rendement de ses activités est supérieur au coût des ressources nécessaires à leur réalisation, d'où la création de valeur. Ainsi, au-delà des contraintes légales, la compliance engage l'entreprise dans une démarche de remise en question et d'amélioration continue. C'est en ce sens qu'elle est au cœur de la performance et pourrait raisonnablement contribuer à la réduction des charges financières de l'entreprise en évitant les pertes financières.

Une stratégie de compliance pertinente s'affirmera dès lors comme un gage de rentabilité, de bon fonctionnement et de bonne gouvernance pour les actionnaires. A travers les programmes de conformité qui mettent notamment la promotion de l'éthique et la transparence en avant, l'entreprise réussira à :

1) Attirer et fidéliser les talents en consolidant la marque employeur

Selon une étude menée par Deloitte en 2017, la génération « Y ¹⁰² » accorde une grande importance à la notion d'éthique. L'enquête révèle ainsi que 56 % de ces jeunes actifs refuseraient de collaborer avec certains employeurs en raison de valeurs controversées ou de conduites peu recommandables. 49 % d'entre eux ont d'ailleurs déjà refusé des missions allant à l'encontre de leurs valeurs. La Fonction Conformité participe donc désormais à développer la marque employeur pour attirer et fidéliser les talents. C'est d'autant plus vrai avec les millenials qui ont besoin de se sentir engagés et en adéquation avec les valeurs de l'entreprise pour laquelle ils travaillent.

En Afrique et particulièrement en zone CIMA, cette nouvelle conscience des jeunes prend de plus en plus de l'ampleur et se manifeste souvent à travers les réseaux sociaux. Le concept « Assureur Voleur » est désormais enraciné dans le quotidien de beaucoup d'assurés à cause du non-respect des engagements de certains assureurs dans le paiement des sinistres.

Loin d'être un avantage, la non-conformité entraîne des pertes financières énormes pour les assureurs de la zone CIMA.

2) Rechercher la satisfaction des clients et éviter les pertes financières liées à la non-conformité

La Fonction Conformité vise la satisfaction des clients par le respect des engagements de l'assureur. Ce qui donnerait à l'entreprise une force d'accroître son portefeuille par des nouvelles souscriptions tout en évitant les litiges qui sont pour la plupart des sources de conflit.

Selon l'enquête sur la satisfaction des assurés réalisée par l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers du Sénégal (OQSF)¹⁰³, il ressort du rapport d'analyse que les litiges qui opposent généralement les assureurs et les assurés portent pour la plupart sur les diligences dans le traitement des requêtes. L'examen des réponses des personnes morales enquêtées relatives à la diligence dans le traitement de leurs requêtes, fait ressortir un taux de satisfaction de 70%, contre 30% de personnes interrogées qui estiment insuffisantes, voire très insuffisantes les diligences apportées au traitement de leurs dossiers.

¹⁰² La génération Y, les milléniaux ou les millénariaux regroupent l'ensemble des personnes nées entre le début des années 1980 et la fin des années 1990. Plus précisément, elle débute en 1984 et se terminerait en 1996 selon un article paru dans la revue Harvard Business Review.

¹⁰³ Rapport d'analyse portant Enquête de satisfaction auprès des usagers du secteur des assurances (ESUA – 2016/2017).

En ce qui concerne, les personnes physiques, les diligences apportées dans le traitement des requêtes adressées aux assureurs sont jugées satisfaisantes par 54,3% des personnes physiques interrogées contre 44% qui tirent dans le sens contraire.

Pour les assurés, personne morale, les principales causes de litiges évoquées sont déclarées dans les proportions ci-après :

- ✓ 44,9%% des litiges résultent de problèmes liés à des paiements de sinistre ;
- ✓ 16,8% émanent de différences d'interprétations relatives à l'objet et l'étendue des garanties ;
- ✓ 15,3% ont pour cause un déficit d'informations ;
- ✓ 12,2% sont relatifs au coût des services ;
- ✓ 5,6% sont imputables à la non-conformité des produits.

Pour les personnes physiques, il ressort dudit rapport, que les causes des litiges dominants sont les suivantes :

- ✓ défaut de paiement des sinistres représente 40,5% des différends opposant les particuliers à leurs assureurs,
- ✓ déficit d'Information tourne au tour de 24,8% des litiges.
- ✓ la non-conformité des produits compte pour 11,4%,
- ✓ l'interprétation divergente des garanties est tenue responsable de 12% des cas litigieux,
- ✓ le Coût des services ferme la marche à 8%.

En analysant de près les informations tirées de ce rapport, nous pouvons croire raisonnablement que ces litiges peuvent conduire les compagnies d'assurance à sanctions financières pour non-conformité¹⁰⁴ et à la dégradation de leur l'image et réputation d'où l'intérêt de la mise en place de la Fonction Conformité.

Paragraphe 2 : L'impact sur le plan sociétal

L'implémentation de la Fonction conformité aura sans doute un impact sur le plan sociétal. Pour en savoir plus, nous allons monter d'abord les liens entre les deux (A) avant de monter l'impact de leur convergence sur l'entreprise (B).

¹⁰⁴ L'article 233 du code CIMA, parlant de l'offre tardive des indemnités pour les victimes d'accident corporel, dispose que « Lorsque l'offre n'a pas été faite ou a été faite en violation des délais impartis à l'article 231, le montant de l'indemnité produit de plein droit un intérêt de retard égal à 5% par mois de retard »

A) Définition de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

Lorsque l'on parle de « sociétal », nous faisons allusion à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ou encore de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise en raison de son origine anglo-saxonne « *Social Responsibility* ». Elle fait référence aux engagements et actions conduits par les entreprises en matière sociale et environnementale tout en conservant comme objectif la réalisation de profits.

Consacrée officiellement par la norme ISO 26.000, la RSE est définie par la Commission Européenne en ces termes : « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société et la nécessité d'intégrer volontairement, des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission européenne, 2011). Au regard de cette définition, la RSE va au-delà de la contrainte légale et s'intéresse plus à l'impact de l'activité de l'entreprise sur son environnement économique, social et écologique.

A priori, l'on peut penser que conformité et RSE ne portent pas sur les mêmes domaines, ni ne recouvrent les mêmes significations. Mais si, le périmètre de la compliance englobe également le droit souple en intégrant les règles de déontologies et de l'éthique, l'on peut conclure parfaitement que la RSE peut nourrir les programmes de conformité. Aujourd'hui, il est plus favorable de parler de convergence entre les deux que de séparation.

B) L'objectif de l'alliance conformité et RSE pour l'entreprise

A partir de là, la question que l'on se pose est de savoir comment associé compliance et RSE ? Pour répondre à cette question, il s'agira plus précisément de rechercher dans quelle mesure le dispositif de conformité mis en place par une entreprise de la zone CIMA peut impacter sa politique en matière de RSE. Pour répondre, nous disons que la compliance s'intéresse à la RSE pour plusieurs raisons :

✓ Pour demeurer attractive et maintenir la réputation de l'entreprise :

Comme toutes les sociétés du monde, les entreprises d'assurance de la zone CIMA développent des slogans, des visions reposant sur les valeurs de la société elle-même ou du groupe auquel elles appartiennent. Ces valeurs que les entreprises promeuvent occupent une place de plus en plus importante en particulier pour les salariés en quête davantage de « sens » au travail, et pour les membres de la société civile dont le jugement est porteur de conséquences notamment en termes de réputation.

✓ **Pour obtenir des financements :**

Les investisseurs sont de plus en plus regardants sur la façon dont les entreprises prennent en compte les conséquences environnementales et sociales de leurs activités au moment d'octroyer un prêt par exemple.

✓ **Pour gagner en compétitivité et conquérir de nouveaux marchés**

Les clients sont de plus en plus demandeurs en termes d'engagement et de transparence des entreprises quant à leurs actions en matière environnementale et sociale.

Afin de démontrer aux différentes parties prenantes mentionnées ci-dessus, une réelle prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans le cadre de leurs activités, les entreprises recourent à divers outils tels que :

- la rédaction d'un code de conduite et/ou d'une charte éthique¹⁰⁵ ;
- de politiques spécifiques en s'assurant toutefois que ces engagements ne se limitent pas à une simple déclaration de principe non suivie d'effets.

Pour cela, les entreprises doivent s'assurer de traduire ces engagements au niveau opérationnel par le biais de formations adaptées.

✓ **Pour avoir une bonne impression de la part des agences de notation extrafinancières :**

La notation extra-financière se concentre sur des critères autres qu'économiques pour évaluer les comportements environnementaux ou sociaux des entreprises.

On dénombre environ 130 agences de notation à travers le monde¹⁰⁶ et les plus importantes pour ainsi dire les seules dont le nom soit connu du grand public, sont les anglo-saxonnes Standard & Poor's, Moody's et Fitch Ratings.

Cependant, outre quelques sociétés de réassurances, les compagnies d'assurance de l'espace CIMA se heurtent à la problématique de la limitation de leurs notations financières aux notes souveraines des Etats membres CIMA. Aucun pays de la zone n'ayant de note

¹⁰⁵ Voir la partie concernant le dispositif de contrôle et le programme de conformité.

¹⁰⁶ Les agences de notation - Fabienne Collard , dans Courrier hebdomadaire du CRISP, pages 5 à 6.

supérieure à « BB- », ce mode de notation, pratiqué par les principales agences de notations internationales (S&P, Fitch, Moodys), handicapera certaines compagnies « mal » localisées mais qui auraient une expertise véritable. Or, nous pensons qu'avec la conformité, il est possible de construire un système d'évaluation qui peuvent distinguer les entreprises en prenant à bras le corps les risques et opportunités durable donc la RSE.

Le législateur CIMA devrait accompagner des maintenant les sociétés d'assurance dans cette vision de valorisation du comportement de l'entreprise dans son ensemble en consacrant la Fonction Conformité et rendant du coup plausible les bonnes pratiques du métier. Ce n'est qu'à ce niveau que les Fonction Risque, Conformité et lignes de métiers pourront permettre à l'entreprise de tirer un avantage compétitif durable en restant dans une cette démarche RSE et Conformité.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Gérer les risques, rentabiliser l'activité, satisfaire les attentes des parties prenantes, refléter une bonne image et une réputation positive, respecter la réglementation, éviter les sanctions sont autant de défis que les compagnies d'assurance de la zone CIMA tentent de relever au quotidien. La réussite de cette ambition ne peut pas se faire si l'entreprise elle-même ne respecte pas la réglementation. La mise en place de la Fonction Conformité au sein du dispositif de contrôle interne participerait à cet effort de développement et de sécurité pour les entreprises d'assurance.

L'instauration d'un dispositif adéquat et d'outils de contrôle de conformité tels que les références réglementaires, les outils de pilotages et cartographie des risques faciliterait l'implémentation de la Fonction Conformité dans l'organisation interne des sociétés d'assurance. Sa mise en œuvre doit passer par un programme de conformité bien élaborer qui impactera sans doute l'activité de l'entreprise et le comportement des parties prenantes.

CONCLUSION GENERALE

Il peut sembler être redondant de parler de la conformité dans un secteur d'activité qui est fortement réglementé. Mais, malgré l'existence d'un cadre réglementaire bien fourni, les organismes d'assurance ne sont pas à l'abri des sanctions liées à des manquements au niveau des procédures ou des règles nationales ou internationales qui interagissent soit directement ou indirectement sur la gestion de l'activité assurantielle.

La Fonction Conformité considérée comme une fonction indépendante dans le dispositif de contrôle interne vise à identifier, évaluer et contrôler le risque de non-conformité de l'entreprise d'assurance. L'engagement des parties prenantes, à éviter le risque de sanction judiciaire, administrative, disciplinaire, de perte financière significative sans oublier les risques de répercussion non financières telles que l'atteinte à la réputation et à l'image, devrait s'inscrire dans les objectifs.

Dans l'espace CIMA, nous pouvons croire que la fonction compliance est encore en phase d'expérimentation. Déjà, toutes les compagnies ne disposent pas de cette fonction, qui plus est, n'a pas été codifiée par le régulateur. Ce constat retient, de facto, le marché de la CIMA dans le statu quo où seule la CRCA et d'autres organes ou institutions nationales et communautaires¹⁰⁷, s'intéressent à la vérification de la conformité des pratiques de l'entreprise dans son environnement.

Aujourd'hui, avec le phénomène de la mondialisation, les assureurs s'ouvrent de plus en plus à l'international avec notamment des partenaires assurés, réassureurs, courtiers dans le cadre des programmes internationaux d'où la nécessité de respecter certaines clauses et textes de lois applicable dans ces conventions.

Le législateur CIMA soucieux de préserver le niveau d'attractivité du marché et d'augmenter son taux de pénétration¹⁰⁸, justifie son contrôle, au-delà de la protection des assurés, par les raisons suivantes¹⁰⁹ :

- rechercher une meilleure efficacité des marchés ;

¹⁰⁷ Dans les compagnies d'assurance, d'autres corps de contrôle interviennent par exemple les inspecteurs de contrôle des impôts ou encore le contrôle de la CENTIF sur les reporting etc.

¹⁰⁸ Selon Atlas Magazine, le taux de pénétration de l'assurance en zone CIMA est de 1,69%.

¹⁰⁹ Cours de contrôle sur pièces et sur place de M. ABLEGUE HOBA FABRICE, Commissaire contrôleur en chef de la CIMA (Master Professionnel en Assurance option Risk Management et Contrôle des Assurances).

- lutter contre l'asymétrie d'information entre assureur et assuré ;
- éviter ou réduire la panique assurantielle et le risque systémique ;

Cependant, l'absence, de la mise en place de la Fonction Conformité intégré au système de gouvernance et de contrôle interne pourrait constituer un risque grave de dysfonctionnement et de non-respect de la réglementation que les autorités de contrôle ne pourront détecter qu'à posteriori. C'est la raison pour laquelle, les organismes d'assurance de la zone CIMA doivent s'imprégner d'une culture de conformité tout en maîtrisant ses enjeux, son périmètre, sa structuration et son déploiement.

L'implémentation de la Fonction de Conformité dans l'organisation interne des compagnies d'assurance nécessite la mise sur pied d'une politique et charte de conformité ainsi que des outils de contrôle adaptés (référentiel réglementaire, cartographie des risques etc..) dont la mise en œuvre s'effectue à travers un programme de conformité.

Aujourd'hui, l'un des défis majeurs de tous les acteurs de l'assurance du marché CIMA, c'est d'assainir les comportements des parties prenantes pour redorer l'image des assureurs auprès de l'autorité de régulation et du grand public. Cela nécessite un engagement formel de respecter la réglementation, de prendre en compte les intérêts des clients et de mettre en place des mécanismes de prévention et d'auto régulation interne.

Des lors, l'on se demande si le législateur tarde toujours à consacrer une fonction aussi importante qu'est la compliance, les acteurs de l'assurance de la CIMA ne devraient-elles pas lui emboîter le pas en érigeant la Fonction Conformité au cœur des préoccupations du marché ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- COLLARD Christophe, Catherine Delhaye, Henry-Benoit Loodregt, Cristophe ROQUILY « *Risque juridique et conformité : Manager la compliance*, Lamy Assurances 1^{er} édition, 1^{er} décembre 2011
- Gaultier Sophie - Gaillard, Jean –Paul Louisot « *Diagnostic des risques : Identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités* » AFNOR, 2eme Edition 06 février 2014
- LAVANDIER Jérôme « *Programmes Internationaux d'Assurance : Risques, conformité, performance* », Paris Editions Economique 2014
- Odilon Audouin & Alexandre Liaskovsky « *Guide pratique de la fonction conformité : les enjeux pour la gestion des risques et le contrôle interne* », L'argus de l'assurance, 15 octobre 2015
- SALL FALL Ndéye Arame « *La démarche qualité au sein d'une administration publique - Expérience du Trésor Public Sénégalais* » Harmattan Sénégal, 28 décembre 2021

Thèses et mémoires :

- KENGNE WAFO Loïc Armel « *La gestion pratique de la conformité dans une entreprise d'assurance en zone CIMA : contribution à la mise sur pied d'un guide de la fonction compliance* », Thèse pour l'obtention du diplôme de master 2 en assurance, ENAS de Paris, 2017
- Eno Castel NJIKE « Mémoire sur le contrôle de la conformité dans les établissements de microfinance au Cameroun »

Articles :

- Louisot Jean-Paul « Les bénéfices de l'ERM Entreprise-wide risk management & Stratégie » CARM Institut, 2015.

Législations :

- Code CIMA
- Acte uniforme sur le droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique de l'OHADA
- La Loi française SAPIN 2 N° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique

- CIRCULAIRE N°05-2017/CB/C relative à la gestion de la conformité aux normes en vigueur par les établissements de crédit et les compagnies financières de L'UMOA, entrée en vigueur le 2 juillet 2018 et adoptée à Abidjan, le 27 septembre 2017.

Webographie :

- www.cima-afrique.org
- www.atlas.com
- www.ifaci.com

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES	vi
RESUME	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : GENERALITES ET ETENDU DE LA FONCTION CONFORMITE EN ZONE CIMA	7
.....	8
CHAPITRE 1 : LE PERIMETRE DE LA FONCTION CONFORMITE EN ASSURANCE	8
SECTION 1 : Notion et domaine d'intervention de la fonction conformité.....	8
Paragraphe 1 : Notion de conformité et état des lieux.....	8
A) Définition de la conformité en assurance	8
B) Etat des lieux en zone CIMA.....	10
Paragraphe 2 : Domaine d'intervention de la Fonction Conformité	12
A) Intervention au processus métiers	12
B) Les autres thématiques de la Fonction compliance.....	13
1) La protection du client	13
2) La sécurité financière	14
3) L'éthique et la déontologie	14
4) Les données personnelles	14
SECTION 2 : Relation entre la Fonction Conformité et les autres fonctions clés	15
Paragraphe 1 : Interaction entre Conformité, Gouvernance et Gestion des risques.....	15
A) Conformité et Gestion des risques	16
B) La naissance du nouveau concept « GRC ».....	17
Paragraphe 2 : La Fonction Conformité et l'Audit Interne.....	18
A) Les éléments de différence entre ces deux Fonctions clés	18
1) Par rapports aux objectifs	19
2) Par rapport au niveau d'autonomie et d'indépendance.....	19
3) Par rapport à la périodicité	20
4) Par rapport aux instruments de contrôle	20
5) Par rapport à leur finalité.....	20

B) La Fonction Conformité, un support de l'Audit Interne.....	20
CHAPITRE 2 : LES AUTRES ATTRIBUTIONS ET L'ORGANISATION DE LA FONCTION CONFORMITE EN ASSURANCE.....	23
.....	23
SECTION 1 : La gestion de la déontologie, de l'éthique et de la qualité.....	23
Paragraphe 1 : La gestion de l'éthique et de la déontologie	23
A) La conformité aux règles de déontologie et de l'éthique des affaires	23
B) Lutte contre le blanchissement des capitaux et le financement du terrorisme et de la prolifération des armes de destruction massive.....	25
1) Mise en place d'une cartographie des risques LBC/FTP par une approche basée sur les risques.....	26
2) Dispositions relatives aux obligations de vigilance.....	27
3) Procédure relative à la détection des opérations douteuses ou suspectes et des clients à risques.....	28
4) Procédure relative aux déclarations de soupçon	28
5) Mise en place d'une structure interne en charge de l'application des programmes LBC/FTP.....	29
Paragraphe 2 : La conformité et la qualité	29
A) La notion de qualité.....	30
B) Liaison entre conformité et qualité en zone CIMA	31
SECTION 2 : Organisation de la Fonction Conformité	34
Paragraphe 1 : Composition et modèle de structuration envisageable.....	34
A) Le profil des équipes et du responsable en charge de la Fonction Conformité	34
B) La structure en charge de la conformité au sein de l'entreprise	35
1) La création d'une structure en charge de la LBC/FTP	35
2) Structure en charge de la conformité réglementaire et déontologique	36
Paragraphe 2 : Le positionnement de la Fonction Conformité par rapport aux autres fonctions	37
A) Un positionnement exprimant à la fois un lien hiérarchique et fonctionnel avec certaines fonctions	37
1) Avec la direction	38
2) Avec les collaborateurs	39
3) Avec les régulateurs	39
B) La place de la Fonction Conformité dans l'organigramme	40
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	42
DEUXIEME PARTIE : LA MISE EN PLACE D'UNE FONCTION CONFORMITE DANS UNE ENTREPRISES D'ASSURANCE DE LA ZONE CIMA	43
.....	44

CHAPITRE 1 : LE DISPOSITIF NECESSAIRE A L'INSTAURATION D'UNE FONCTION CONFORMITE DANS UNE ENTREPRISE D'ASSURANCE DE LA ZONE CIMA 44

SECTION 1 : Le dispositif de contrôle de conformité..... 44

Paragraphe 1 : Le document de politique et charte de conformité 44

A) Le document de politique de conformité 44

B) Le document de charte de conformité 46

Paragraphe 2 : La prise en compte des mesures complémentaires du régulateur CIMA..... 48

A) Obligation de bonne gouvernance 48

B) Obligation de reporting..... 49

SECTION 2 : Les outils de la Fonction Conformité 50

Paragraphe I : La constitution d'un référentiel réglementaire 50

A) La veille réglementaire 50

1) L'identification de la réglementation 50

2) Identification des sanctions encourues 51

A) Le référentiel réglementaire proprement dit..... 51

1) Reformulation des textes règlementaire en obligation opérationnelle 51

2) Elargir la veille aux meilleures pratiques de place 51

Paragraphe II : Elaboration de la cartographie des risques de non-conformité 52

A) identification et évaluation des dispositions de maitrise des risques 52

1) Identification des risques de non-conformité 53

a) Le référentiel des risques de non-conformité 53

b) L'identification des risques de chaque processus 53

2) L'évaluation des dispositions de maitrise des risques 53

a) Le référentiel des éléments de maitrise des risques (EMR)..... 53

b) Les EMR de type « contrôles permanents » 54

c) L'évaluation finale des EMR 54

B) La cotation des risques nets 55

1) Evaluation de l'impact financier 55

2) Evaluation des impacts non financiers 57

CHAPITRE 2 : L'IMPACT DE L'IMPLEMENTATION DU PROGRAMME DE CONFORMITE AU SEIN DE L'ENTREPRISE D'ASSURANCE..... 60

SECTION 1 : La mise en œuvre du programme de conformité et la diffusion de la culture de conformité 60

Paragraphe 1 : Elaboration du programme de conformité..... 60

A) Un plan annuel de contrôle de conformité 60

B) Le contenu du programme de conformité..... 61

1) La désignation de personnes chargées, au sein de l'entreprise, de la vérification de conformité	61
2) La mise en place de mesures d'information, de formation et de sensibilisation	62
3) La mise en place de mécanismes de contrôle et d'alerte professionnelle	62
4) Les remontés d'informations, de rapport et de reporting périodiques pour les sociétés dans des groupes	62
5) Formalisation des fiches de contrôle	63
6) Un code de conduite	63
Paragraphe 2 : La diffusion de la culture de conformité.....	64
A) La formation et la sensibilisation des parties prenantes	64
B) L'adhésion de l'équipe dirigeante dans le processus de transformation des comportements	65
SECTION 2 : L'impact du déploiement du programme de conformité	66
Paragraphe 1 : L'impact sur le plan commercial et sur la performance financière	66
B) Impact sur la performance financière	67
1) Attirer et fidéliser les talents en consolidant la marque employeur.....	67
2) Rechercher la satisfaction des clients et éviter les pertes financières liées à la non-conformité	68
Paragraphe 2 : L'impact sur le plan sociétal	69
A) Définition de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	70
B) L'objectif de l'alliance conformité et RSE pour l'entreprise	70
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE	73
CONCLUSION GENERALE.....	74
BIBLIOGRAPHIE.....	76
TABLE DES MATIERES.....	78