

INTEGRALE CCA

Mémoire de bonne gouvernance

Approuvé par le Conseil d'administration

du 23 avril 2009

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	3
1. DEFINITIONS	4
2. OBJET SOCIAL	5
3. POLITIQUE EN MATIERE DE COMPOSITION ET DE FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE GESTION.....	6
3.1 L'ASSEMBLEE GENERALE	6
3.1.1 <i>Composition</i>	6
3.1.2 <i>Rôles</i>	6
3.1.3 <i>Fonctionnement</i>	6
3.2 CONSEIL D'ADMINISTRATION	7
3.2.1 <i>Composition</i>	7
3.2.2 <i>Fonctionnement</i>	7
3.2.3 <i>Délégation de pouvoirs</i>	8
3.2.4 <i>Fonctions extérieures</i>	9
3.2.5 <i>Evaluation</i>	9
3.3 LA DIRECTION EFFECTIVE.....	9
3.3.1 <i>Composition</i>	9
3.3.2 <i>Fonctionnement</i>	10
3.3.3 <i>Aptitudes des membres de la Direction effective</i>	10
3.3.4 <i>La répartition des tâches au sein de la Direction effective</i>	11
3.3.5 <i>Fonctions extérieures</i>	11
3.4 COMITES SPECIALISES.....	12
3.4.1 <i>Principes généraux de fonctionnement</i>	12
3.4.2 <i>Bureau du Conseil</i>	12
3.4.3 <i>Comité d'audit</i>	13
3.4.4 <i>Comité financier</i>	14
3.4.5 <i>Comité de rémunération et de nomination</i>	15
3.5 LES FONCTIONS DE CONTRÔLE INDEPENDANTES	16
3.5.1 <i>Commissaire agréé</i>	17
3.5.2 <i>Collège des commissaires</i>	18
3.5.3 <i>Audit interne</i>	18
3.5.4 <i>Compliance</i>	19
3.5.5 <i>Actuaire désigné</i>	20
3.6 LES FONCTIONS DE CONTRÔLE INTERNE	20
3.6.1 <i>Gestion des risques</i>	21
3.6.2 <i>Le comité de contrôle interne</i>	22
4. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....	24
4.1 LA STRUCTURE OPERATIONNELLE.....	24
4.1.1 <i>Intégrale CCA</i>	24
4.1.2 <i>Les filiales</i>	25
4.2 SOUS-TRAITANCE	26
4.2.1 <i>Sous-traitance interne</i>	26
4.2.2 <i>Sous-traitance externe</i>	26
4.3 LA GAMME DE PRODUITS ET SERVICES	27
4.4 LE PERIMETRE GEOGRAPHIQUE	27
4.5 POLITIQUE D'INTEGRITE	27
4.5.1 <i>Objectifs stratégiques et valeurs d'entreprise</i>	27
4.5.2 <i>Codes et règlements internes, politiques de prévention</i>	27
4.5.3 <i>Politique en matière de conflits d'intérêts</i>	29
4.5.4 <i>Système d'alerte interne (whistleblowing)</i>	30
4.5.5 <i>Traitement des plaintes</i>	30
4.5.6 <i>Publicité des principes de bonne gouvernance</i>	31

INTRODUCTION

Ce document constitue le mémorandum de bonne gouvernance d'**Integrale** approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 23 avril 2009.

Par l'adoption de ce mémorandum, **Integrale** s'engage à respecter un ensemble de règles et comportements afin d'assurer une gestion saine et prudente conformément à la loi du 9 juillet 1975 relative au contrôle des entreprises d'assurance, ainsi qu'un contrôle de qualité, intègre et transparent tant à l'intérieur d'**Integrale** que vis-à-vis de l'extérieur.

Ces règles et comportements sont regroupés en neuf *best practices* :

1. **Integrale** adopte une structure de gestion transparente, qui favorise une gestion saine et prudente à la lumière de la nature, de la taille, de la complexité et du profil de risque de l'activité.
Une distinction est opérée entre les fonctions de direction de l'activité d'**Integrale** (les dirigeants exécutifs), et celle de contrôle de ladite activité, et de définition de la politique générale et de la stratégie d'**Integrale** (les dirigeants non exécutifs).
Integrale procède régulièrement à l'évaluation du fonctionnement de sa structure de gestion.
2. **Integrale** détermine les compétences et responsabilités de chaque segment de l'organisation, précise les procédures et les lignes de reporting, et veille à leur application.
3. La direction effective est pluricéphale et agit en collège, sans préjudice de l'attribution de responsabilités spécifiques à des dirigeants effectifs individuels.
4. **Integrale** dispose de fonctions de contrôle indépendantes appropriées. La direction veille à leur fonctionnement et leur organisation et s'inspire de leurs conclusions.
5. **Integrale** dispose de dirigeants qui présentent le profil adéquat pour diriger l'établissement. Ces dirigeants disposent de l'intégrité, de l'engagement, de l'honorabilité, de l'expérience et de l'expertise nécessaires à l'accomplissement des tâches dont ils sont investis.
6. **Integrale** adopte une politique de rémunération de ses dirigeants qui s'inscrit dans ses objectifs, ses valeurs et ses intérêts à long terme.
7. **Integrale** détermine les objectifs stratégiques et les valeurs qu'elle s'assigne, notamment en relation avec son intégrité, et en imprègne tous les segments de son entreprise. Elle arrête également les codes de conduite internes et prend les mesures adéquates pour la gestion des conflits d'intérêts.
8. La direction saisit bien la structure opérationnelle et les activités d'**Integrale**, de même que les risques liés aux services et produits qu'elle offre.
9. **Integrale** assure, auprès de ses parties prenantes, la communication relative aux principes qu'il applique pour sa gestion et son contrôle.

1. DEFINITIONS

Affiliés	Les travailleurs qui ont souscrit une déclaration d'affiliation ou qui sont déclarés tels par les membres adhérents.
Arrêté royal du 14 avril 1971	Arrêté royal du 14 avril 1971 relatif à la désignation des administrateurs des caisses communes d'assurances agréées.
Caisse	Caisse Commune d'Assurance en vue de la Vieillesse et du Décès prématuré des Employés.
CBFA	Commission Bancaire, Financière et des Assurances.
Circulaire en matière de bonne gouvernance	Circulaire PPB-2007-6-CPB-CPA relative aux attentes prudentielles de la CBFA en matière de bonne gouvernance des établissements financiers
Direction effective	Le groupe de personnes, qui conformément aux statuts d' Integrale , est chargé de la gestion journalière de la Caisse Commune d'Assurance en vue de la Vieillesse et du Décès prématuré des Employés, modifiée ou complétée par les lois et arrêtés relatifs à la pension de retraite et de survie des travailleurs salariés, notamment l'octroi d'avantages extralégaux.
Groupe	Integrale ainsi que les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article 5 du Code des sociétés.
Integrale	Integrale , Caisse Commune d'Assurance en vue de la Vieillesse et du Décès prématuré des Employés.
Loi de contrôle	La loi du 9 juillet 1975 relative au contrôle des entreprises d'assurances.
Membres adhérents	Les employeurs qui souscrivent un contrat ayant pour objet une opération visée par la législation sociale afférente à l'assurance en vue de la Vieillesse et du Décès prématuré des Employés.

2. OBJET SOCIAL

Integrale est une Caisse Commune d'Assurance agréée en exécution des articles 15 et 24 de la loi du 18 juin 1930.

Elle a pour objet social toutes les opérations visées par la législation sociale afférente à l'assurance en vue de la Vieillesse et du Décès prématuré des Employés, modifiée ou complétée par les lois et arrêtés relatifs à la pension de retraite et de survie des travailleurs salariés, notamment l'octroi d'avantages extra-légaux.

La Caisse a également pour objet toutes les opérations d'assurance, de capitalisation et de gestion de fonds collectifs de retraite, ainsi que les opérations qui en découlent directement.

Conformément à la loi de contrôle, **Integrale** dispose d'une structure de gestion appropriée aux activités qu'elle exerce.

3. POLITIQUE EN MATIERE DE COMPOSITION ET DE FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE GESTION

3.1 L'ASSEMBLEE GENERALE

3.1.1 Composition

L'Assemblée Générale est composée des membres adhérents ou des délégués de ceux-ci porteurs d'un pouvoir spécial.

3.1.2 Rôles

L'Assemblée Générale nomme les représentants des membres adhérents au Conseil d'administration et au Collège des commissaires.

Elle entend le rapport du Conseil, fixe le mode d'attribution et le montant de la dotation bénéficiaire à répartir, examine les comptes et les approuve s'il y a lieu. Son approbation vaut décharge pour le Conseil d'administration et le Collège des commissaires.

Pour la modification des statuts d'**Integrale** (ou pour sa dissolution), une Assemblée Générale extraordinaire doit être convoquée. Dans ce cas, l'Assemblée Générale ne peut délibérer que si les membres adhérents présents ou représentés disposent de la moitié des voix. Toute proposition, pour être adoptée, doit réunir les trois quarts des voix des membres adhérents présents ou représentés. A défaut d'arriver aux quorums requis, une nouvelle Assemblée Générale est convoquée dans le mois, avec le même ordre du jour. Cette nouvelle Assemblée peut délibérer quel que soit le nombre des voix des membres adhérents présents ou représentés et à la simple majorité.

3.1.3 Fonctionnement

Chaque membre adhérent jouit d'une voix.

Le nombre de voix ainsi déterminé est augmenté d'un nombre de voix complémentaires réparti entre les membres adhérents au prorata de leurs versements par rapport aux versements totaux. On entend par versements, les versements de l'exercice précédant l'Assemblée Générale, ceux-ci ne comprenant ni les primes à caractère non répétitif, ni les transferts de provisions mathématiques. Le nombre de voix complémentaires d'un membre adhérent est déterminé par la fraction suivante : au numérateur, le nombre total de membres adhérents multiplié par les versements du membre adhérent concerné et, au dénominateur, les versements totaux des membres adhérents.

Le nombre de voix complémentaires ainsi obtenu par chaque membre adhérent est arrondi à l'unité inférieure.

Nul ne peut prendre part au vote pour un nombre de voix supérieur au cinquième des voix existantes ou aux deux cinquièmes des voix prenant part au vote.

Sauf stipulation contraire, l'Assemblée Générale statue à la majorité des voix présentes et représentées.

L'Assemblée Générale se réunit au moins une fois par année, dans le courant du mois de juin. Elle peut être convoquée en tout temps, soit d'office par le président en exercice, soit à la demande de cinq membres adhérents. Toute convocation est adressée au moins cinq jours à l'avance et doit contenir l'ordre du jour.

3.2 CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.1 Composition

Conformément à ses statuts, **Integrale** est administrée par un Conseil d'administration de douze membres au moins, composé en nombre égal de représentants des membres adhérents et des affiliés. Ce nombre est adapté de manière à satisfaire aux prescriptions de l'arrêté royal du 14 avril 1971.

Les administrateurs représentant les affiliés sont désignés par voie d'élection, tel que précisé par l'arrêté royal du 14 avril 1971.

Les administrateurs représentant les membres adhérents sont librement désignés par les membres adhérents ou leurs délégués réunis en Assemblée Générale. Ces administrateurs ne sont pas nécessairement choisis parmi les membres adhérents ou leurs délégués. En outre, ils veillent à ce que des administrateurs indépendants siègent au Conseil.

Le mandat des administrateurs a une durée de six ans.

Les représentants des membres adhérents et les représentants des affiliés désignent chacun parmi eux un président. Ces présidents exercent alternativement leurs fonctions pendant une année. La désignation de celui qui entrera le premier en charge est faite par voie de tirage au sort.

Integrale communique à la CBFA les informations et documents permettant à cette dernière d'apprécier si les personnes concernées réunissent les conditions requises d'honorabilité professionnelle, d'expertise et d'expérience adéquate.

Les administrateurs mettent à jour leurs compétences et développent leurs connaissances en vue de remplir adéquatement leur rôle au sein du Conseil d'administration. Lorsque des sujets particulièrement techniques sont à l'ordre du jour, le Président du Conseil veille à ce que des explications approfondies et une présentation détaillée soient fournies aux administrateurs afin de les faire bénéficier d'une formation suffisante.

Le Conseil d'administration constitue les comités spécialisés suivants : le Bureau du Conseil, le Comité d'audit, le Comité financier et le Comité de rémunération et de nomination dont les membres sont nommés sur la base de leur expertise et leur expérience.

3.2.2 Fonctionnement

Le Conseil d'administration administre la Caisse et jouit à cet effet des pouvoirs les plus étendus. Il représente et engage valablement la Caisse en toutes circonstances et pour tous actes, à la seule exception de ceux qui sont réservés à l'Assemblée Générale et sans préjudice des actes relatifs à la gestion journalière déléguée à la Direction effective. Il exerce la fonction de surveillance de la Caisse.

Ses principales tâches sont notamment les suivantes :

- définition de la stratégie générale ;
- approbation de la politique technique et des règlements ;
- supervision de l'affectation des ressources ;
- approbation de la politique en matière de gestion des risques ;
- accomplissement des actes d'administration, de gestion et de dispositions qui intéressent la société, sans préjudice des pouvoirs conférés à la Direction effective ;
- nomination des présidents du Conseil d'administration ;
- remplacement des administrateurs jusqu'à la fin du mandat en cours à la suite de leur démission, décès ou incapacité ;
- nomination et révocation, après avis de la CBFA, des membres de la Direction effective ;
- mise en place des comités spécialisés ;
- arrêt des comptes annuels ;
- surveillance sur la gestion et l'état d'affaires, en disposant d'un large pouvoir d'investigation ;
- contrôle de toutes les activités et processus sous-traités.

Le Conseil d'administration se réunit au minimum quatre fois par an pour remplir efficacement ses attributions.

Le Président en exercice établit l'ordre du jour des réunions après avoir consulté la Direction effective et veille à ce que les procédures relatives à la préparation, aux délibérations, aux prises de décisions et à leur mise en œuvre soient appliquées correctement.

Le Président veille à ce que les administrateurs reçoivent si cela est nécessaire des informations précises avant les réunions. Les administrateurs ne peuvent pas utiliser l'information reçue à d'autres fins que l'exercice de leur mandat. Ils veillent à traiter avec prudence l'information confidentielle qu'ils reçoivent.

Chaque administrateur émet un jugement objectif et indépendant dans l'intérêt d'**Integrale**, en toute connaissance de cause et en dehors de toute pression extérieure.

Les résolutions du Conseil sont prises à la majorité des voix des administrateurs présents ou représentés. En cas de parité des voix, celle du Président de la réunion est prépondérante. Tout administrateur empêché ou absent peut donner délégation à un de ses collègues pour le représenter au Conseil d'administration et voter en son lieu et place.

Les procès-verbaux résument les points à l'ordre du jour, les discussions qui s'en sont suivies, précisent les décisions adoptées et indiquent, le cas échéant, les réserves émises par les administrateurs.

3.2.3 Délégation de pouvoirs

Les pouvoirs de signatures sont publiés dans les annexes du *Moniteur belge*. Les pouvoirs de signatures sont subdivisés en catégories A, B, C ou D. Chaque catégorie définit l'étendue du pouvoir de signature et reprend nommément les personnes pouvant signer.

3.2.4 Fonctions extérieures

Le Conseil d'administration a édicté les règles à respecter en cas d'exercice de fonctions extérieures par les administrateurs. Ces normes de conduite ont été élaborées conformément à la circulaire¹ de la CBFA. Elles visent notamment les limites imposées par la CBFA, les règles de publicité et les restrictions concernant les fonctions extérieures exercées par les membres du Conseil d'administration.

Les fonctions extérieures exercées par les membres du Conseil d'administration d'**Integrale**, à l'exception des sociétés patrimoniales et de management au sens de la circulaire de la CBFA susmentionnée, sont publiées sur le site web www.integrale.be.

L'application des règles ainsi édictées relève de la responsabilité du Comité de rémunération et de nomination. Celui-ci s'assure au moins une fois par an que les règles internes sont toujours appropriées à la situation d'**Integrale**. Il fait rapport annuellement au Conseil d'administration.

3.2.5 Evaluation

Sous la direction de son Président, le Conseil d'administration évalue régulièrement son fonctionnement et son interaction avec la Direction effective.

3.3 LA DIRECTION EFFECTIVE

3.3.1 Composition

Conformément à la loi de contrôle et à ses statuts, la Direction effective d'**Integrale** constitue un collège, statuant conjointement, composé de deux personnes au moins, le Président de la Direction effective et le Directeur général adjoint. La Direction effective est présidée par le Président de la Direction effective.

Le principe de représentation paritaire au sein du Conseil d'administration (un nombre égal de membres représentant les employeurs et les affiliés) engendre pour conséquence qu'aucun membre de la Direction effective n'exerce la fonction de membre de ce conseil.

Les membres de la Direction effective sont nommés et révoqués, s'il y a lieu, par le Conseil d'administration après avis conforme de la CBFA. Celle-ci apprécie préalablement à la nomination l'honorabilité professionnelle nécessaire et l'expérience adéquate pour exercer leurs fonctions.

¹ *Circulaire PPB-2006-13-CPB-CPA concernant l'exercice des fonctions extérieures par les dirigeants d'entreprises réglementées, du 13 novembre 2006 ; Règles internes portant sur l'exercice de fonctions extérieures par les dirigeants d'Integrale, du 15 mars 2007.*

3.3.2 Fonctionnement

La Direction effective est chargée de la gestion journalière d'**Integrale** et de l'exécution des décisions du Conseil en toutes matières, en dehors de toute ingérence externe et en toute objectivité. Les pouvoirs de gestion de la Direction effective ne peuvent toutefois pas porter sur la politique générale, ni sur les actes réservés au Conseil d'administration. La gestion journalière comporte notamment les tâches suivantes :

- assurer la direction de l'activité d'**Integrale** et le développement de la structure de management ;
- superviser le management de ligne et le respect des compétences et responsabilités attribuées, ainsi que l'information financière ;
- formuler des propositions et des avis au Conseil en vue de la définition de la politique générale et de la stratégie d'**Integrale**, et communiquer toutes les informations et données pertinentes pour permettre au Conseil de prendre des décisions en connaissance de cause ;
- sans préjudice du contrôle exercé par le Conseil d'administration, assurer l'organisation, l'orientation et l'évaluation des fonctions de contrôle indépendantes ;
- organiser un système de contrôle interne permettant d'établir avec une certitude raisonnable la fiabilité du reporting interne ainsi que du processus de communication de l'information financière, afin d'assurer la conformité des comptes annuels avec la réglementation comptable applicable ;
- faire rapport au Conseil d'administration sur la situation financière d'**Integrale** et sur tous les aspects nécessaires pour accomplir correctement ses tâches ;
- renseigner la CBFA et le commissaire, selon les modalités applicables, sur la situation financière et la structure de gestion, l'organisation, le contrôle interne et les fonctions de contrôle indépendantes ;
- l'exécution des décisions du Conseil ;
- la mise en place d'une gestion des risques adaptée aux activités ;
- la définition et le suivi du reporting interne ;
- la représentation d'**Integrale** dans les filiales et en assurer la direction.

La Direction effective participe au Conseil d'administration, y exerce un droit d'initiative sur la stratégie générale et la politique technique et lui fait rapport.

Conformément aux règlements d'ordre intérieur des comités spécialisés, la Direction effective assiste aux réunions de ces comités, à l'exception du Comité de rémunération et de nomination auquel le Président de la Direction effective assiste seul.

3.3.3 Aptitudes des membres de la Direction effective

Les membres de la Direction effective disposent d'un état de service irréprochable et de l'honorabilité requise. Ils sont expérimentés dans la gestion d'entreprises, des activités sous statut de contrôle et ils possèdent des connaissances et une expérience appropriée dans tous les domaines d'activité importants de l'établissement, notamment dans les matières relevant de leur responsabilité directe.

Chaque membre de la Direction effective émet un jugement objectif et indépendant dans l'intérêt d'**Integrale**, en toute connaissance de cause et en dehors de toute pression extérieure.

3.3.4 La répartition des tâches au sein de la Direction effective

La collégialité des membres de la Direction effective ne fait pas obstacle à une répartition des tâches spécifiques et des responsabilités entre eux.

La Direction effective est composée de 5 membres au moment de l'approbation du présent Memorandum. Chacun d'eux s'est vu attribuer la responsabilité d'un domaine particulier :

- le Directeur général, Président de la Direction effective, est chargé de la coordination des tâches de la Direction effective. Il préside la Direction effective ;
- le Directeur général adjoint est chargé de la direction technique d'**Integrale**. Il supervise le département de la gestion des contrats d'assurance, le service informatique, le service actuariat et est responsable de la cellule ALM ;
- le Directeur financier et de ressources humaines supervise le service comptable, les prêts hypothécaires, la gestion mobilière et la gestion des ressources humaines. Il supervise le comité de contrôle interne et veille à la mise en place et au bon fonctionnement de la fonction de contrôle indépendante Audit interne ;
- le Directeur du développement et de la communication est responsable du développement des activités d'**Integrale** qui se réalise à partir des filiales de Bruxelles, Anvers et Liège, ainsi que de la politique de communication d' **Integrale** ;
- le Directeur juridique et fiscal assume la responsabilité du service juridique qui traite des matières juridiques et fiscales qui concernent **Integrale**. Il veille à la mise en place et au bon fonctionnement de la fonction de contrôle indépendante de Compliance.

3.3.5 Fonctions extérieures

Le Conseil d'administration a édicté les règles à respecter en cas d'exercice de fonctions extérieures par les membres de la Direction effective. Ces normes de conduite ont été élaborées conformément à la circulaire² de la CBFA. Elles visent notamment les limites imposées par la CBFA, les règles de publicité et les restrictions concernant les fonctions extérieures exercées par la Direction effective.

Les fonctions extérieures exercées par les membres de la Direction effective d'**Integrale**, à l'exception des sociétés patrimoniales et de management au sens de la circulaire de la CBFA susmentionnée, sont publiés sur le site web www.integrale.be.

L'application des règles ainsi édictées relève de la responsabilité du Comité de rémunération et de nomination. Celui-ci s'assure au moins une fois par an que les règles internes sont toujours appropriées à la situation d'**Integrale**. Il fait rapport annuellement au Conseil d'administration.

² Circulaire PPB-2006-13-CPB-CPA concernant l'exercice des fonctions extérieures par les dirigeants d'entreprises réglementées, du 13 novembre 2006 ; Règles internes portant sur l'exercice de fonctions extérieures par les dirigeants d'**Integrale**, du 15 mars 2007.

3.4 COMITES SPECIALISES

3.4.1 Principes généraux de fonctionnement

Le Conseil d'administration constitue les comités spécialisés suivants : le Bureau du Conseil, le Comité d'audit, le Comité financier et le Comité de rémunération et de nomination. Un règlement d'ordre intérieur précise le rôle, la composition, le fonctionnement et les compétences et qualités requises des membres de chacun des comités spécialisés.

Les comités spécialisés rendent rapport au Conseil d'administration sur les matières qui relèvent de leurs compétences. La constitution de ces comités spécialisés ne vide pas le rôle du Conseil d'administration de sa substance : la prise de décision relève toujours du Conseil, qui agit en collège pour l'exercice de ses pouvoirs.

Chaque administrateur, siégeant au sein d'un comité spécialisé, doit être honorable et émet un jugement objectif et indépendant dans l'intérêt d'**Integrale**, en toute connaissance de cause et en dehors de toute pression extérieure. La durée du mandat exercé au sein d'un comité spécialisé ne peut excéder celle exercée au sein du Conseil d'administration.

Lorsque les comités spécialisés prévoient la présence d'administrateurs indépendants, ces derniers exercent pleinement leur mission en totale indépendance par rapport aux deux collègues.

Tenant compte de la tendance qui consiste à responsabiliser les administrateurs non exécutifs pour des questions touchant de plus en plus à la politique d'**Integrale**, la nomination d'administrateurs indépendants au sein des divers comités spécialisés tiendra compte de leur expertise et de leur expérience. Les qualités requises de ces administrateurs sont appréciées sur une base tant individuelle que collective, en tenant compte de la fonction exercée par le membre concerné dans le comité spécialisé et contribuent ainsi à une bonne gouvernance d'**Integrale**. Elles font l'objet d'un examen de la part de la CBFA, dans le cadre de sa mission de contrôle prudentiel.

Les fonctions complémentaires exercées au sein de divers comités spécialisés sont éventuellement rémunérées, conformément aux dispositions du règlement d'ordre intérieur de chaque comité spécialisé.

Chaque année, les comités spécialisés réexaminent leur règlement d'ordre intérieur, évaluent leur propre efficacité et recommandent au Conseil d'administration les ajustements nécessaires.

3.4.2 Bureau du Conseil

3.4.2.1 Rôle

Le rôle du Bureau du Conseil est de préparer les délibérations du Conseil d'administration, de détailler les orientations stratégiques et de poursuivre l'exécution de la stratégie définie par celui-ci.

3.4.2.2 Composition

Le Bureau du Conseil est composé paritairement de six administrateurs, dont les Présidents de chaque collège qui président alternativement le Bureau du Conseil pendant une année.

En cas d'absence du Président, le Bureau du Conseil est présidé par l'autre Président et à défaut par l'administrateur qui a le plus d'ancienneté et qui appartient au collège du Président en exercice.

En cas de départ ou de démission d'un membre du Bureau du Conseil, le Conseil d'administration remplace ce dernier par un autre membre du Conseil d'administration, sur proposition du collège des administrateurs auquel il appartient.

La Direction effective assiste aux réunions du Bureau du Conseil. Lorsqu'il le juge opportun, le Bureau du Conseil peut se réunir sans la Direction effective.

3.4.2.3 Fonctionnement

Le Bureau du Conseil se réunit quatre fois par an au moins. Le Bureau du Conseil se réunit valablement lorsque les deux collèges sont représentés. Le Président convoque les réunions et fixe l'ordre du jour sur proposition de la Direction effective ou d'un membre du Bureau.

Les délibérations sont prises à la majorité des membres présents.

Le procès verbal de la réunion du Bureau du Conseil sera le rapport de ce dernier au Conseil d'administration.

3.4.3 Comité d'audit

3.4.3.1 Rôle

Le Comité d'audit exerce les missions suivantes :

- la supervision du bon fonctionnement et l'intégrité du reporting financier et de l'affectation des ressources ;
- la vérification de l'efficacité des mécanismes de contrôle interne mis en place et des fonctions de contrôle indépendantes (Audit interne, Compliance et Gestion des risques) ;
- le suivi des activités de l'Audit interne. Il approuve le plan d'audit, veille à ce que les moyens requis soient mis à disposition de l'Audit interne, examine les rapports d'activité et les conclusions des rapports d'audit. Il s'assure que la Direction effective prend en considération et adopte les mesures adéquates pour remédier aux lacunes constatées par les auditeurs internes ;
- la supervision du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés effectué par le Collège des commissaires et le Commissaire agréé ; la discussion, avec le Collège des commissaires et le Commissaire agréé de matières relatives au contrôle et l'examen des questions importantes apparues dans le cadre de sa mission de contrôle légal. L'exercice de cette supervision ne porte aucunement préjudice à l'indépendance entre les commissaires et le Comité d'audit, ni à l'efficacité du contrôle effectué par les commissaires ;
- la formulation de recommandations au Conseil d'administration au sujet de la nomination et de la reconduction du Commissaire agréé, de son indépendance et de sa rémunération.

Pour mener à bien ses tâches, le Comité d'audit bénéficie d'un droit d'investigation dans l'ensemble des domaines d'activités d'**Integrale**.

3.4.3.2 Composition

Le Comité d'audit est composé paritairement de six administrateurs dont trois représentants des membres adhérents et trois représentants des affiliés, désignés par chacun des collèges du Conseil d'administration. Ce comité désigne son Président qui ne peut être un des deux Présidents du Conseil d'administration. Ces derniers peuvent toutefois siéger, en tant que membre au sein du Comité d'audit.

En cas d'absence du Président, le Comité d'audit est présidé par l'administrateur disposant de l'ancienneté la plus grande.

En cas de départ ou de démission d'un membre du Comité d'audit, celui-ci est remplacé par le Conseil d'administration, sur proposition du Collège auquel il appartenait.

Les membres du Comité d'audit bénéficient d'une grande expérience dans les domaines d'activités d'**Integrale**, de la gestion financière, du reporting, de la comptabilité et de l'audit.

Afin d'augmenter son efficacité, le Comité d'audit a la possibilité d'inviter la Direction effective, l'Audit interne, l'Audit externe et toute autre personne dont il jugerait la présence utile.

3.4.3.3 Fonctionnement

Le Comité d'audit se réunit au minimum 4 fois par an. A la demande de minimum deux membres, une réunion complémentaire peut être organisée.

Le Comité d'audit se réunit valablement lorsqu'au minimum 3 membres sont présents et que les deux collèges sont représentés.

Les délibérations sont prises à la majorité des membres présents. Le président du Comité d'audit a une voix prépondérante.

Une copie des procès verbaux des réunions du Comité d'audit est transmise, après approbation, aux Présidents du Conseil d'administration.

3.4.4 Comité financier

3.4.4.1 Rôle

Le Comité financier est chargé de proposer des allocations stratégiques des actifs, d'en estimer le risque global et d'en faire rapport au Conseil d'administration.

3.4.4.2 Composition

Le Comité financier est composé de dix administrateurs dont cinq administrateurs représentent les membres adhérents et cinq administrateurs représentent les affiliés. Le Comité financier est présidé par un des administrateurs qui n'est pas le Président du Conseil. Le Président est désigné par le Comité financier lui-même. Ce Comité se fait assister par deux experts externes.

En cas d'absence du Président, le Comité financier est présidé par l'administrateur disposant de l'ancienneté la plus grande, qui n'est pas Président du Conseil et qui appartient au même collège que le Président du Comité financier.

En cas de départ ou de démission d'un membre du Comité financier, celui-ci est remplacé par le Conseil d'administration, sur proposition du Collège auquel il appartient.

Les membres de la Direction effective assistent aux réunions.

3.4.4.3 Fonctionnement

Le Comité financier se réunit au minimum deux fois par an.

Il se réunit valablement lorsqu'au minimum cinq membres sont présents et que les deux collèges sont représentés.

Les délibérations sont prises à la majorité des membres présents. Le Président du Comité financier a une voix prépondérante. Les experts externes n'ont pas de droit de vote.

3.4.5 Comité de rémunération et de nomination

3.4.5.1 Rôle

Le Comité de rémunération et de nomination, assisté par le Président de la Direction effective, exerce les fonctions suivantes :

- formuler des propositions au Conseil d'administration concernant la nomination des membres de la Direction effective ;
- arrêter les rémunérations des membres de la Direction effective et des membres des comités spécialisés ;
- approuver l'enveloppe globale des rémunérations et la politique sociale ;
- veiller à la bonne application des règles relatives à l'exercice de fonctions extérieures par les administrateurs et les membres de la Direction effective d'**Integrale**. Il procède annuellement à une évaluation de la pertinence des règles concernant les fonctions extérieures à la situation d'**Integrale**. Il approuve l'exercice d'une fonction extérieure par un membre de la Direction effective.

3.4.5.2 Composition

Le Comité de rémunération et de nomination est composé de deux administrateurs représentant chacun un des deux collèges du Conseil d'administration, et deux administrateurs indépendants désignés respectivement par chaque collège. Un des deux administrateurs indépendants préside le Comité de rémunération et de nomination.

En cas d'absence du Président, le Comité de rémunération et de nomination est présidé par l'autre administrateur indépendant et, à défaut, par l'administrateur qui a le plus d'ancienneté.

En cas de départ ou de démission d'un membre du Comité de rémunération et de nomination, celui-ci est remplacé par le Conseil d'administration, sur proposition du Collège auquel il appartenait.

Les membres bénéficient d'une grande expertise spécifique dans le domaine.

Le Président de la Direction effective assiste aux réunions du Comité de rémunération et nomination, sauf lorsque son cas personnel est traité.

3.4.5.3 Fonctionnement

Le Comité de rémunération et nomination se réunit deux fois par an. Il se réunit valablement lorsque les deux collèges sont représentés.

Les délibérations sont prises à la majorité des membres présents.

Les procès-verbaux des délibérations sont préparés par le Président de la Direction effective et sont tenus au siège de la société. Ils peuvent être consultés par les deux Présidents.

3.4.5.4 Politique de rémunération

La politique de rémunération arrêtée par le Comité de rémunération et de nomination tient compte des objectifs, valeurs et intérêts à long terme d'**Integrale**, tant pour la rémunération des membres de la Direction effective que pour l'ensemble des membres du personnel, tout en respectant les limites de l'enveloppe globale de rémunération.

Des enquêtes de marché sont réalisées régulièrement en ce qui concerne les rémunérations des membres de la Direction effective et des membres du personnel d'encadrement.

La rémunération des membres de la Direction effective est composée de deux parties :

- la partie fixe qui répond aux principes du marché et
- la partie variable qui est liée, d'une part, aux résultats d'**Integrale** et, d'autre part, aux performances personnelles. Le membre de la Direction effective fait objet d'une évaluation objective et selon des critères définis. La formule de calcul de la partie variable tient en outre compte de l'accroissement de la valeur économique de la Caisse, soit l'enrichissement des contrats des affiliés, la répartition bénéficiaire et le renforcement de la marge de solvabilité

La rémunération des membres des comités spécialisés se fait sur une base forfaitaire et n'est pas liée au résultat d'**Integrale**. Elle tient néanmoins compte du temps investi et des efforts consentis par les membres.

3.5 LES FONCTIONS DE CONTRÔLE INDEPENDANTES

Les fonctions de contrôle indépendantes ont pour objectif :

- de s'assurer que les actes accomplis et les comportements adoptés au sein de la Caisse sont en conformité avec les lignes de conduite définies par les organes de gestion ainsi que par les dispositions réglementaires, internes et externes à **Integrale** ;
- de prévenir et de maîtriser les risques générés par l'activité de la Caisse et les risques de fraude ;

- de vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes d'administration reflètent avec sincérité l'activité et la situation d'**Integrale**.

3.5.1 Commissaire agréé

L'Assemblée Générale désigne le Commissaire agréé parmi les membres de l'Institut des Réviseurs d'entreprises, qui auront été agréés par la CBFA. Il est désigné pour un terme de trois ans. Ce mandat est renouvelable.

En dehors de sa rémunération, le Commissaire agréé ne peut recevoir aucun avantage sous quelque forme que ce soit.

En cas de renonciation au mandat ou de révocation de celui-ci ou en cas de décès du Commissaire agréé, **Integrale** prend les mesures nécessaires afin de confier les fonctions à un successeur dans les trois mois.

Le Commissaire agréé porte immédiatement à la connaissance des dirigeants exécutifs d'**Integrale**, toute violation de la loi de contrôle et des règlements pris pour son exécution, de même que tout fait qui lui paraît de nature à compromettre la situation financière d'**Integrale**.

Il fait rapport à la CBFA sur la situation financière et la gestion de l'entreprise chaque fois que la CBFA lui en fait la demande et, en l'absence d'une telle demande, au moins une fois par an.

Le Commissaire agréé contrôle les comptes d'**Integrale**.

Le Commissaire agréé certifie également les données factuelles, essentiellement d'ordre comptable, dans le dossier de dispense de constitution d'une provision complémentaire conformément à la circulaire D.252 relative à la dispense de constitution de la provision complémentaire.

Le Commissaire agréé exerce sa mission sous la surveillance de la CBFA. Il signale aussitôt à la CBFA tout fait ou décision dont il a eu connaissance dans l'exercice de sa mission et qui est de nature :

- à constituer une violation sur le fond des dispositions de la loi de contrôle et de ses arrêtés et règlements d'exécution fixant les conditions d'agrément ou d'autres prescriptions spécifiques concernant l'exercice de l'activité d'**Integrale** ;
- à porter atteinte à la continuité de l'exploitation d'**Integrale** ;
- à entraîner le refus de la certification des comptes ou l'émission de réserves.

Lorsqu'il a connaissance d'une décision d'**Integrale** dont l'exécution constituerait une infraction pénale, il oppose son veto à cette exécution et en réfère d'urgence à la CBFA. Ce veto a un effet suspensif de ladite décision de huit jours.

La divulgation de bonne foi à la CBFA par le Commissaire agréé de faits ou décisions tels que mentionnés ci-dessus ne constitue pas une violation d'une quelconque restriction à la divulgation d'information imposée contractuellement ou par une disposition législative ou réglementaire et n'entraîne aucune responsabilité dans le chef du Commissaire agréé.

3.5.2 Collège des commissaires

Integrale est contrôlée par un Collège de commissaires composé en nombre égal de représentants des membres adhérents et de représentants des affiliés.

Les commissaires sont nommés conformément au mode établi pour la désignation des administrateurs. Les commissaires sont désignés pour un terme de six ans ou tout autre terme fixé par la loi ou par arrêté royal. Ils sont rééligibles.

En cas de décès, de démission ou de déclaration d'incapacité d'un commissaire, le Collège des commissaires, sur présentation du groupe auquel appartenait le commissaire décédé, démissionnaire ou déclaré incapable, pourvoit au remplacement de celui-ci jusqu'aux prochaines élections.

Trois semaines avant l'Assemblée Générale annuelle, les commissaires transmettent au Conseil d'administration leur rapport sur les comptes annuels ainsi que sur les processus de contrôle mis en œuvre ; il est éventuellement assorti des propositions qu'ils estiment opportunes. Le Collège procède également à la certification des comptes annuels et fait rapport annuellement à l'Assemblée Générale.

3.5.3 Audit interne³

L'Audit interne a pour objet l'évaluation indépendante au sein de l'entreprise, de l'efficacité et de l'efficience du système de contrôle interne.

La fonction d'Audit interne est exercée par le Président du Collège des commissaires. Il est désigné comme représentant de l'Audit interne auprès de la CBFA. Il est assisté par un auditeur interne qui dépend hiérarchiquement et directement de la Direction effective.

Afin d'assurer l'indépendance de sa fonction, l'Audit interne n'a aucune implication dans l'organisation opérationnelle et bénéficie d'un droit d'investigation illimité. Tous les cycles d'activité entrent dans le champ d'investigation de l'audit interne

Sa mission englobe notamment :

- le respect des lois, directives, règlements, communications, procédures et règles internes ;
- l'exactitude et la fiabilité de l'information comptable et financière ;
- la sauvegarde des avoirs d'**Integrale** en vérifiant leur comptabilisation correcte et en promouvant une gestion des risques adéquate ;
- l'efficience des procédures mises en place et qui garantissent un niveau de détection acceptable des erreurs et irrégularités dans les activités de l'entreprise ;
- le suivi des mesures de corrections mises en place à la suite de ses recommandations qui ont été acceptées immédiatement par les auditées en cours d'audit ou à la suite du rapport d'audit.

Le responsable de l'Audit interne établit un plan pluriannuel fondé sur une analyse méthodique des risques dont les principes sont établis par écrit et régulièrement évalués. Les domaines à haut risque pour **Integrale** sont audités plus fréquemment que ceux à faible risque. Ce plan est revu annuellement en fonction de l'évolution des risques.

³ *Circulaire PPB-2006-8-CPA aux entreprises d'assurances (sur le contrôle interne et l'audit interne), du 23 mai 2006 ; Charte de l'audit interne du 15 novembre 2006.*

Sur la base du plan pluriannuel, l'audit interne établit un planning qui est validé par le Comité d'audit, reprenant les missions à effectuer durant l'année. Dans le cadre de sa mission et en cas de nécessité, l'Audit interne pourra sous-traiter certaines missions spécifiques moyennant l'accord du Comité d'audit.

Les missions d'Audit interne reprises dans son planning font objet d'un rapport comportant les constatations et les recommandations, communiqué au service audité ou à la personne audité, ainsi qu'à la Direction effective. Avec cette dernière, l'Audit interne convient des mesures ou procédures à instaurer afin de pouvoir mettre en œuvre les recommandations rapportées.

L'Auditeur interne a également la possibilité d'informer directement et de sa propre initiative le Président du Conseil d'administration, les membres du Comité d'audit ou encore les Commissaires agréés.

3.5.4 Compliance⁴

Sur la base de l'article 14bis de la loi de contrôle et conformément à la circulaire⁵ de la CBFA, la fonction Compliance est mise en place au sein d'**Integrale**. Elle est exercée par le Compliance officer. Ce dernier ne peut avoir de fonction de développement afin d'éviter les conflits d'intérêts.

La fonction Compliance évalue la conformité des procédures, des instructions et des organisations par rapport aux règles d'intégrité des activités d'assurances. Ces règles sont celles qui sont prévues directement dans les dispositions légales et réglementaires applicables au secteur de l'assurance ainsi que celles qui découlent de la politique d'intégrité d'**Integrale**.

La fonction Compliance agit comme conseiller auprès de la Direction effective sur les mesures à prendre dans le cadre de la politique d'intégrité.

La Direction effective fait rapport au Conseil d'administration au moins une fois par an sur le bon fonctionnement de la fonction Compliance. Les procès-verbaux du Conseil d'administration en font mention. Lorsqu'elle l'estime nécessaire, la fonction Compliance informe directement et de sa propre initiative le Président du Conseil d'administration. Elle peut également aviser directement les autorités compétentes en matière de blanchiment.

La cellule Compliance dispose d'un droit d'initiative pour l'ensemble de ses tâches dans les domaines définis dans la Charte de Compliance ainsi que dans la note de politique d'intégrité et ceux demandés par le Comité d'audit. Elle a, dans cette optique, accès à tous documents, activités, fichiers et données d'information pour mener à bien sa mission, y compris les audits internes et externes, les comptes rendus de la Direction effective, du Bureau du Conseil et du Comité d'audit.

Indépendante de la fonction d'Audit, la Compliance entre dans le champ d'investigation et de contrôle de cette dernière. Dans le cadre de sa mission de surveillance, l'auditeur vérifiera régulièrement l'efficacité et l'indépendance de la fonction Compliance, ainsi que les moyens mis à sa disposition.

⁴ Circulaire PPB/D.255 relative à la Compliance, du 10 mars 2005; Charte Compliance du 15 décembre 2005.

3.5.5 Actuaire désigné

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, **Integrale** a désigné un actuaire pour lequel un dossier complet a été transmis à la CBFA préalablement à sa désignation.

L'actuaire désigné n'a pas un rôle de contrôleur mais de conseiller de la direction effective. Sa mission consiste :

- lors de l'instauration d'un régime de pensions ou de la modification d'un régime de pensions existant qui peut avoir une influence sur le financement, à émettre un jugement concernant les méthodes technico-actuarielles que l'institution de prévoyance ou la caisse de pensions utilise pour le financement, la constitution des provisions techniques et la réassurance.
- à donner annuellement son avis sur la sécurité des opérations, les provisions techniques, la réassurance et le cas échéant la rentabilité.

Il assume également la responsabilité de certifier les points techniques du dossier de dispense de constitution d'une provision complémentaire, conformément à la circulaire D.252 relative à la dispense de constitution de la provision complémentaire.

Pour accomplir ses tâches, l'Actuaire désigné reçoit, à temps, toutes les informations qu'il estime nécessaires. La Direction effective met, spontanément et à temps, à la disposition de l'Actuaire désigné, toute information qui peut avoir une influence sur l'avis de celui-ci ou qui est jugée utile pour la mission de celui-ci.

Dans le cadre de son rôle de conseil de la Direction effective dans les matières qui lui sont légalement conférés, il rend des avis circonstanciés par écrit à celle-ci avant l'instauration ou de la modification d'un régime de pension. Il rend également un avis annuel sur la sécurité des opérations, les provisions techniques, la réassurance et le cas échéant la rentabilité.

Afin de garantir l'indépendance de l'Actuaire désigné, sa fonction est incompatible avec :

- celle de membre de la Direction effective ;
- celle de commissaire agréé dans la même institution ;
- celle d'administrateur dans la même institution dans laquelle il exerce son mandat ;
- celle d'audit interne.

3.6 LES FONCTIONS DE CONTRÔLE INTERNE⁶

La Direction effective est responsable de l'organisation d'un système de contrôle interne tenant compte de la taille de la société.

Le système de contrôle interne consiste en un ensemble de « mesures qui doivent assurer avec une certitude raisonnable :

- une conduite des affaires ordonnée et prudente, encadrée d'objectifs bien définis ;
- une utilisation économique et efficace des moyens engagés ;
- une connaissance et une maîtrise adéquate des risques en vue de protéger le patrimoine ;
- l'intégrité et la fiabilité de l'information financière et de celle relative à la gestion ;
- le respect des lois et règlements ainsi que des politiques générales, plans et procédures internes. »

⁶ Circulaire PPB-2006-8- CPA, du 23 mai 2006 concernant le contrôle interne et l'audit interne.

Le dispositif mis en place par la direction effective reprend deux grands pôles :

- la gestion des risques
- le comité de contrôle interne

3.6.1 Gestion des risques

La gestion des risques comprend une partie quantitative et qualitative.

3.6.1.1 A.L.M. (Gestion actifs-passifs / aspect quantitatif)

Dans le cadre de sa politique d'entreprise et afin de prendre en compte les exigences de la CBFA⁷, **Integrale** a mis en place un modèle de gestion des risques, ALM (Asset Liability Management). Les résultats fournis par le modèle fournissent une aide dans la prise de décisions stratégiques et permettent d'établir un « reporting » aux autorités de contrôle. Le modèle ALM permet de réaliser des calculs classiques de gaps actifs-passifs, de duration et des simulations de bilan dans un cadre déterministe et stochastique.

Le modèle de gestion des risques fait l'objet d'améliorations permanentes. Il constitue un outil de contrôle efficace de la capacité de la Caisse à faire face à ses engagements sur le long terme.

3.6.1.2 Risk Management (aspect qualitatif)

Dans le contexte des évolutions en matière de bonne gouvernance d'entreprise et des circulaires émises par la CBFA, et à la suite des démarches entreprises afin de préparer **Integrale** aux nouvelles exigences en matière de gestion des risques, un inventaire détaillé des risques, basé sur les travaux de l'IFACI⁸ (cartographie des risques) et lié à l'activité spécifique d'**Integrale** a été établi.

Sur la base d'une table d'éléments de mesure adaptée à **Integrale**, l'ensemble des risques a été analysé et évalué. Sur cette même base, **Integrale** a fixé un niveau de tolérance aux risques, ce niveau étant revu annuellement en fonction de la situation financière de la Caisse.

Dans un premier temps, résultant de cette analyse, une liste de risques présentant un impact financier et/ou de notoriété important avec un contrôle faible est établie. La vraisemblance est ensuite analysée avec la collaboration du propriétaire du risque et un plan d'action (y compris un suivi) est établi pour les risques retenus. Une révision régulière de l'évolution de l'ensemble des risques est en outre prévue.

3.6.1.3 Cellule de Gestion des risques

Dans le but d'optimiser et de centraliser la gestion des deux activités mentionnées ci-dessus, **Integrale** a créé une cellule de Gestion des risques qui s'occupe exclusivement de la gestion des risques de l'entreprise suivant les aspects traités ci-dessus.

⁷ Circulaire CPA-2006-1-CPA aux entreprises d'assurances (sur les modèles de gestion de risques des entreprises d'assurances), du 19 septembre 2006 ; Dossier relatif au modèle de gestion des risques en réponse à la circulaire CPA-2006-1-CPA, du 1 octobre 2007.

⁸ Institut Français des auditeurs et contrôleurs internes, www.ifaci.com

Afin de conserver son indépendance par rapport aux activités génératrices de risques, la cellule de Gestion des risques dépend directement de la Direction effective. Elle est responsable de la mise en œuvre d'un système de gestion des risques et n'est pas impliquée, même de manière occasionnelle, dans des activités opérationnelles et commerciales.

Elle fait rapport en temps utile sur l'exposition aux risques encourus au Comité d'audit, à la Direction effective, ou aux départements opérationnels concernés le cas échéant. Ces rapports comportent des informations complètes et les précisions complémentaires suffisantes pour permettre à la Direction effective l'évaluation de la sensibilité d'**Integrale** aux modifications des facteurs de risques. Ces rapports comprennent notamment les éléments suivants :

- recensement de l'exposition globale ;
- états montrant le respect des politiques et limites établies ;
- résultats des tests critiques, y compris ceux qui prévoient des modifications éventuelles des hypothèses et paramètres essentiels ;
- résumés de conclusions de contrôle du caractère adéquat et du respect des politiques et procédures fixées, d'une part, et de l'adéquation du système de mesure des risques d'autre part.

Elle communique régulièrement avec la Direction effective sur les mesures de risques. Ces communications comportent la comparaison entre les expositions courantes et les limites définies.

Enfin, la gestion des risques entre dans le champ d'investigation de l'Audit.

3.6.2 Le comité de contrôle interne

La direction effective a également constitué un comité de contrôle interne qui rassemble des représentants de chaque activité de la société et le gestionnaire des risques. L'auditeur interne assiste à ces réunions afin d'assurer une cohérence entre les recommandations qu'il a faites et les activités du contrôle interne.

Le rôle du comité de contrôle interne est :

- d'assister les départements dans leur conception de points de contrôles,
- de s'assurer que les responsabilités en terme de contrôle interne soient remplies,
- de collaborer avec le gestionnaire des risques et l'audit interne pour détecter les risques et évaluer la maîtrise de ceux-ci,
- de proposer ou d'encourager la mise en place de contrôles supplémentaires pour les risques résiduels non suffisamment maîtrisés,
- d'identifier les points de contrôles obsolètes et proposer leur mise à jour,
- de proposer des outils afin d'améliorer l'efficacité du contrôle interne,
- de faire rapport à la Direction effective annuellement sur l'état du contrôle interne et immédiatement lorsque des failles de contrôle interne importantes sont décelées,
- de veiller à la diffusion adéquate et la connaissance des chartes, procédures et modes d'emploi,
- de stimuler un environnement de contrôle propice.

Une charte de contrôle interne décrit le dispositif de contrôle interne d'**Integrale** et s'applique à toutes les activités et à tous les collaborateurs d'**Integrale** et de ses filiales. Chacun est tenu de respecter les principes de contrôle interne, contribuant ainsi à la bonne gouvernance de la société.

La direction effective est directement impliquée dans cette démarche puisque le comité de contrôle interne est dirigé par le directeur financier ou, en cas d'absence de ce dernier, par un membre de la direction effective.

Un reporting régulier est prévu tant envers la direction effective qu'envers le comité d'audit. La périodicité de ce reporting est décrite dans la charte de contrôle interne.

Le Comité d'audit est chargé de la vérification de l'efficacité des mécanismes de contrôle interne. Il remet annuellement un avis au Conseil d'administration sur la situation du contrôle interne.

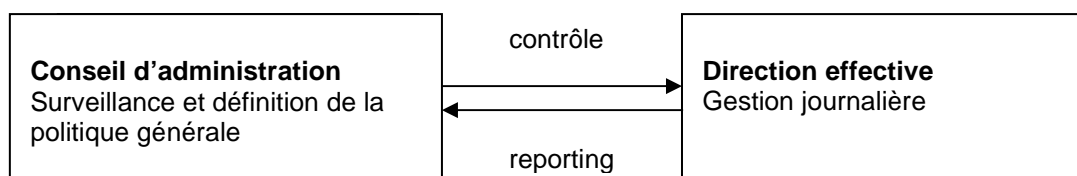
4. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

4.1 La structure opérationnelle

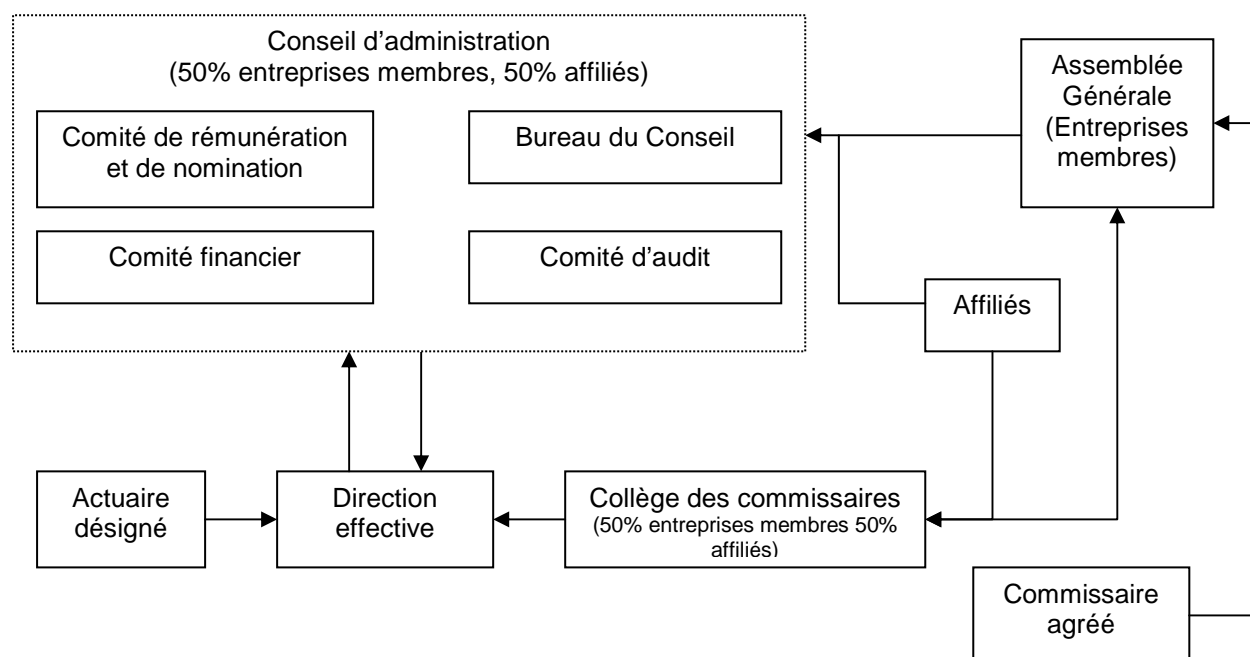
4.1.1 Integrale CCA

Conformément à l'article 14bis de la loi de contrôle, **Integrale** dispose d'une structure de gestion interne appropriée aux activités qu'elle exerce. En outre, cette même loi dispose que cette gestion doit être saine et prudente.

La Direction effective assume la gestion journalière de la Caisse tandis que le Conseil d'administration assume la définition de la politique générale et le contrôle de la gestion :

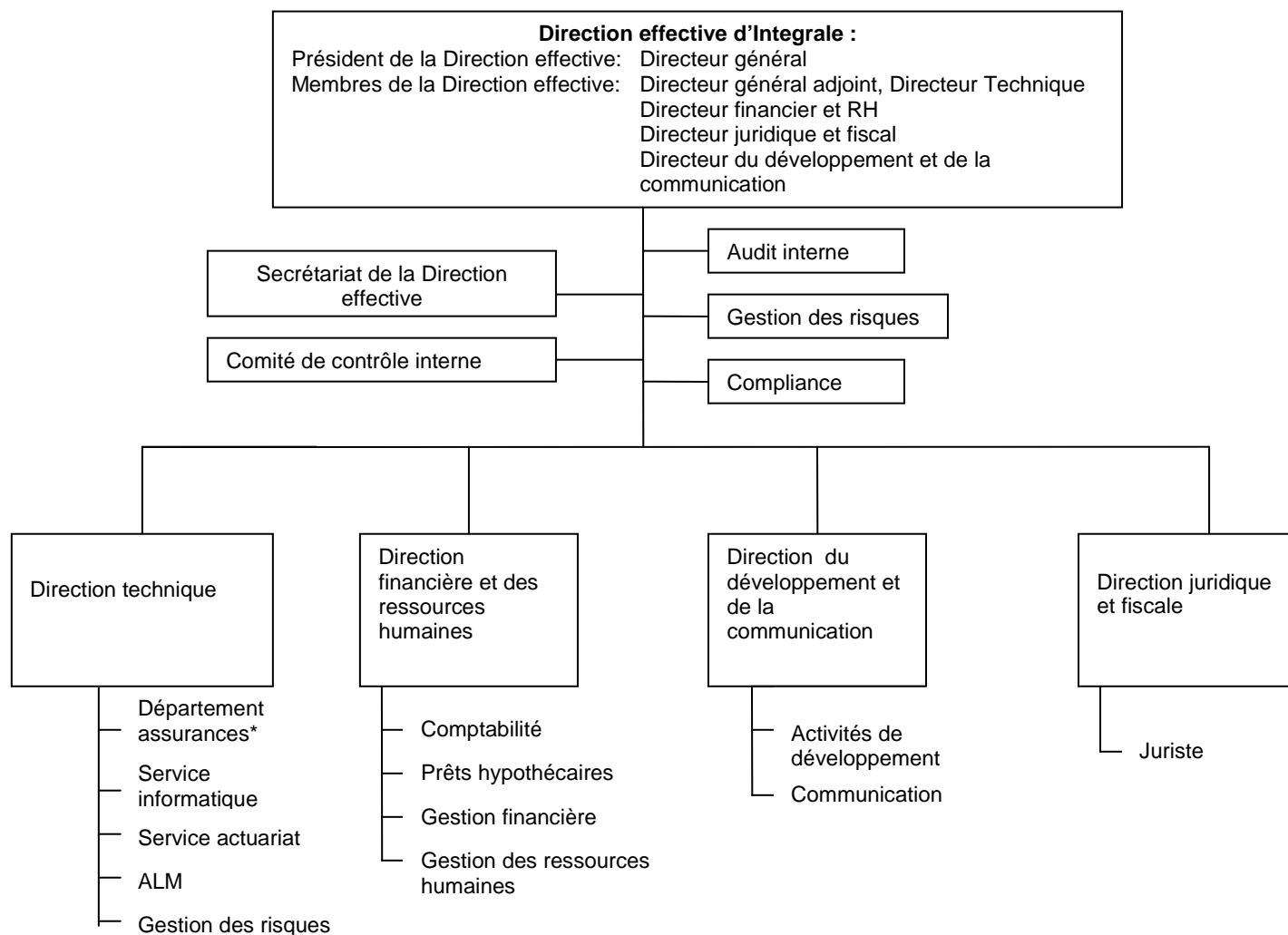


Au sein d'**Integrale**, la structure d'administration et de gestion se présente de la manière suivante :



La composition, le fonctionnement et l'interaction des différents organes sont décrits ci-dessus.

La Direction effective est pluricéphale et agit en collège, sans préjudice de l'attribution de responsabilités spécifiques à chacun des directeurs.



- Le département assurances est composé de quatre cellules, à savoir :
 - la gestion vie groupe ;
 - la gestion vie individuelle et indépendants ;
 - les liquidations, rentes de retraite et prépensions ;
 - la gestion des régimes sectoriels, des transferts de réserves et des contrats en Branche 23.

4.1.2 Les filiales

Dans le cadre d'une orientation de groupe :

- les décisions stratégiques et de politique générale en ce qui concerne les filiales sont du ressort du Conseil d'administration, après examen au sein du Bureau du Conseil.

- les compétences opérationnelles portant sur les activités des filiales sont du ressort de la Direction effective d' **Integrale**.
- les résultats des filiales font l'objet d'un suivi régulier de la part du Comité d'audit qui fait rapport au Conseil d'administration.

4.2 Sous-traitance⁹

Integrale recourt à la sous-traitance partielle ou totale des activités ou des services en interne ou en externe. La sous-traitance lui permet de faire appel à des personnes possédant une plus grande expertise et de réaliser des économies d'échelle accrues.

Des lignes directrices en matière de sous-traitance doivent être respectées au sein d'**Integrale**. Elles tiennent compte notamment des points suivants :

- l'approbation préalable de l'activité sous-traitée par la direction effective, sur la base de l'analyse approfondie effectuée au sujet de la description exacte de l'activité sous-traitée, de la comparaison coût/bénéfice, des risques financiers et opérationnels ;
- le maintien du contrôle entier sur le suivi du fonctionnement et de la qualité de l'activité sous-traitée, permettant en temps utile d'apporter les ajustements qui s'imposent ;
- la vérification de la réputation, des capacités du/des prestataire(s) de service, ainsi que des risques en matière de continuité et du niveau de dépendance à l'égard du/des prestataire(s) de services ;

L'activité sous-traitée fait objet d'un contrat signé entre **Integrale** et le(s) prestataire(s) de service et veille à ce que le(s) prestataire(s) de service respectent les règles en matière de confidentialité des informations auxquels ils ont accès lors de l'exécution de l'activité sous-traitée.

Les activités et services sous-traités entrent dans le champ d'action de l'Audit interne ainsi que de la fonction Compliance. Le Commissaire agréé a accès à tout moment à l'activité ou au service sous-traité afin de pouvoir exercer son contrôle.

4.2.1 Sous-traitance interne

La sous-traitance interne concerne la gestion des actifs immobiliers, certains services actuariels, d'ALM, de gestion des risques et de reportings.

4.2.2 Sous-traitance externe

La sous-traitance externe concerne notamment :

- la gestion administrative des salaires ;
- la gestion financière de certains fonds d'actions ;
- la conception et mise à jour du site web ;
- l'élaboration du design du rapport annuel ; et

⁹ Circulaire PPB-2006-1-CPA du 6 février 2006 concernant les saines pratiques de gestion en matière de sous-traitance par des entreprises d'assurances.

- l'envoi de masse.

4.3 La gamme de produits et services

Integrale propose, outre l'assurance groupe, diverses formules d'assurance vie individuelles, des formules d'assurance pour indépendants, et des prêts hypothécaires.

4.4 Le périmètre géographique

L'activité d'**Integrale** concerne uniquement des contrats d'assurance dont les preneurs sont installés sur le territoire belge au travers des trois sièges de Liège, Bruxelles et Anvers.

Integrale Luxembourg a été agréée par le Commissariat aux Assurances pour pratiquer les mêmes branches d'assurances vie que sa maison mère, **Integrale**.

Les contrats dont les risques sont situés en dehors de la Belgique sont souscrits par la filiale luxembourgeoise qui opère dans le cadre de la libre prestation de services.

4.5 Politique d'intégrité

4.5.1 Objectifs stratégiques et valeurs d'entreprise

Integrale prône, d'une part, la transparence en permettant aux entreprises membres et aux adhérents de prendre part au processus décisionnel et d'accéder à l'information et, d'autre part, les aspects sociaux et éthiques en prenant en considération les intérêts de tous les affiliés et en répartissant équitablement les bénéfices.

Les valeurs fondamentales au sein de **Integrale** sont le traitement des membres et affiliés avec diligence, loyauté, équité et confidentialité dans le strict respect de la primauté de leurs intérêts.

4.5.2 Codes et règlements internes, politiques de prévention

Une note de politique d'intégrité a été rédigée, dans laquelle **Integrale** décrit les principes régissant ses relations vis-à-vis des membres et affiliés et de ses collaborateurs. Les collaborateurs sont tenus respecter cette note dont ils ont reçu copie.

4.5.2.1 Integrale et ses membres ou affiliés

Integrale veille à ce qu'un service professionnel de qualité soit consacré aux dossiers de ses membres et affiliés, et à ce que ceux-ci soient servis avec diligence et loyauté au mieux de leurs intérêts.

Elle veille à fournir toutes les informations utiles à ses clients, à la fois préalablement à la souscription d'un contrat mais également une fois que celui-ci est conclu. Elle s'efforce d'utiliser un langage clair et précis dans la rédaction des propositions d'assurances, des

conditions générales, des conditions particulières, et de tous les autres documents contractuels, afin de permettre une compréhension aisée par ses membres et affiliés de l'étendue de tous les droits et obligations liés aux contrats d'assurances qu'ils souscrivent.

Toute évolution significative dans le suivi de leurs dossiers est communiquée aux membres et aux affiliés. **Integrale** veille à ce que les instructions données expressément par ses membres et affiliés soient respectées ou, si elle se trouve dans l'impossibilité de les respecter, que ceux-ci en soient informés dès que possible.

Elle assure la confidentialité des données personnelles relatives à ses clients et à toutes les autres personnes concernées par un contrat d'assurance et veille notamment à :

- traiter les données de façon loyale et licite ;
- ne recueillir que des données adéquates, pertinentes et non excessives ;
- assurer la mise à jour et la rectification des données ;
- supprimer les données lorsque leur conservation n'est plus nécessaire à la réalisation des finalités pour lesquelles elles ont été recueillies ;
- fournir à ses clients toutes les informations pertinentes relatives au traitement de leurs données, aux moyens dont ils disposent pour y accéder et au droit qu'ils ont de s'opposer au traitement à des fins de prospection commerciale.

4.5.2.2 Integrale et ses collaborateurs

Integrale attache une grande importance aux compétences de ses collaborateurs. Ainsi, elle veille notamment à ce que :

- les personnes dont elle s'entoure possèdent les compétences techniques, administratives, juridiques ou autres leur permettant de fournir un travail et un service de qualité ;
- les conditions de travail soient les meilleures possibles ;
- les collaborateurs connaissent, comprennent et respectent les lois, règlements et circulaires applicables à leur travail ;
- les collaborateurs suivent des formations internes et externes adaptées si nécessaire ;
- les collaborateurs observent le devoir de confidentialité et de discrétion ;
- les collaborateurs respectent les règles d'honnêteté, d'intégrité et d'équité ;
- dans l'exercice de leurs fonctions, les collaborateurs n'exercent aucun harcèlement moral ou à connotation sexuelle qui puisse porter atteinte à l'intégrité d'une autre personne ou à la qualité du travail dans l'entreprise.

Integrale attend de ses collaborateurs qu'ils assurent la stricte confidentialité de la collecte, de la circulation, du traitement et de la conservation des données personnelles.

4.5.2.3 Lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme

Integrale établit avec précision l'identité de ses clients et celle des ayants droit économiques et vérifie que l'origine des fonds n'est pas suspecte. Elle déclare, de sa propre initiative, à la cellule CTIF, tout fait qui pourrait être l'indice d'un blanchiment d'argent ou de financement du terrorisme.

Integrale ne met pas en place de procédures liées à la commercialisation de contrats d'assurances visant à promouvoir la fraude fiscale.

Integrale considère que toute fraude ou tentative de fraude d'un collaborateur est constitutive d'une faute grave. Elle informe et sensibilise les collaborateurs concernés sur les procédures qu'elle est tenue de mettre en place en matière de prévention du blanchiment d'argent et du financement du terrorisme.

4.5.3 Politique en matière de conflits d'intérêts

4.5.3.1 Entre les administrateurs et la Direction effective et Integrale

Les règles internes portant sur l'exercice des fonctions extérieures par les dirigeants d'**Integrale** contribuent à prévenir les conflits d'intérêts par la mise en place de restrictions suivantes¹⁰. Dans le cadre de l'exercice de fonctions extérieures par un dirigeant effectif ou un administrateur auprès d'une société avec laquelle **Integrale** n'a pas de liens étroits :

- **Integrale** ne peut fournir un service à cette société qu'aux conditions normales de marché ;
- le directeur effectif ou l'administrateur s'abstiennent d'intervenir, au sein d'**Integrale** et de la société, dans les délibérations et votes qui sont en rapport avec la fourniture d'un service par **Integrale** à cette société ou de les influencer.

4.5.3.2 Entre les collaborateurs et Integrale

Integrale interdit à tous ses collaborateurs, quelque soit leur niveau de fonction, d'abuser de leurs fonctions lorsqu'ils interviennent dans des affaires qui concernent, directement ou indirectement, leurs propres intérêts ou les intérêts de leurs proches.

4.5.3.3 Entre les collaborateurs et des tiers

Les collaborateurs ont l'interdiction d'accepter de la part de tiers, fournisseurs ou clients, des sommes d'argent ou de se faire accorder ou promettre, directement ou indirectement, des avantages quelconques, pour l'accomplissement de leurs fonctions au sein d'**Integrale**.

Inversement, les collaborateurs doivent s'abstenir d'offrir aux tiers, fournisseurs ou clients des sommes d'argent ou accorder ou promettre, directement ou indirectement, des avantages quelconques dans le but d'influencer la prise de décision de ceux-ci.

4.5.3.4 Procédure en cas de conflit d'intérêt

Toute infraction en matière de conflit d'intérêt est communiquée au Compliance Officer qui va tout mettre en œuvre pour corriger le comportement fautif. A défaut de corriger le comportement fautif de manière satisfaisante, il informe la Direction effective qui proposera et implémentera des solutions adéquates.

¹⁰ Circulaire PPB-2006-13-CPB-CPA concernant l'exercice des fonctions extérieures par les dirigeants d'entreprises réglementées, du 13 novembre 2006 ; Règles internes portant sur l'exercice de fonctions extérieures par les dirigeants d'**Integrale**, du 15 mars 2007.

4.5.4 Système d'alerte interne (whistleblowing)

Le système d'alerte interne professionnelle (whistleblowing) est un système qui permet aux membres de l'entreprise de signaler un comportement d'autres membres supposé contraire à une législation ou à une réglementation ou aux règles primordiales établies par l'entreprise.

Ce système ne vise en aucun cas à instaurer un climat de suspicion et de délation généralisé. Il s'agit d'un mécanisme additionnel et subsidiaire pour rapporter des dysfonctionnements internes sérieux, c'est-à-dire des faits ou des situations suffisamment graves qu'il faut dénoncer dans l'intérêt général ou dans celui de la bonne gouvernance de l'entreprise et pour lesquels le dénonciateur estime ne pas ou plus pouvoir suivre la voie hiérarchique normale.

Il ne s'agit pas de se substituer au management interne ni aux mécanismes de contrôle interne de l'entreprise. Les différends avec le supérieur hiérarchique pour des questions d'appréciation et de mérite ne sont bien entendu pas visés par le système d'alerte interne.

Compte tenu de la taille d'**Integrale** et sachant que certains services ne comportent qu'un nombre très limité de collaborateurs, une procédure simplifiée de système d'alerte est mise en place afin de garantir le traitement confidentiel des faits dénoncés.

Dans le respect des principes énoncés ci-dessus, chaque collaborateur a la possibilité de révéler à tout moment et de manière confidentielle, au Compliance Officer, un comportement qui constituerait un manquement grave :

- à une loi ou une réglementation applicable à **Integrale**;
- à une règle primordiale établie par **Integrale** ;

L'adresse qui peut être utilisée à cet effet est : alerte.integrale@gmail.com

Le Compliance Officer répond dans un délai raisonnable et examine l'information qui lui est transmise. S'il a une crainte de destruction de preuves, il avertit le niveau hiérarchique compétent directement. Il procède à un contrôle de l'information dans la plus grande discrétion et dans le respect des principes énoncés par la Commission de la protection de la vie privée.

Le porteur de l'information garde la confidentialité de son signalement pendant le traitement de l'information.

La personne mise en cause doit être avertie par le Compliance Officer le plus rapidement possible. Il est informé de ses droits conformément à la législation relative à la protection de la vie privée.

Le porteur de l'information et la personne mise en cause ont un droit d'accès, de rectification et de suppression en ce qui concerne leurs données à caractère personnel.

4.5.5 Traitement des plaintes

Le service de qualité fourni aux clients est une des valeurs d'**Integrale**. Les entreprises membres et les affiliés de la Caisse sont servis avec diligence et loyauté au mieux de leurs intérêts, même en cas de griefs.

Integrale prend en compte et traite objectivement les réclamations qui lui sont adressées par les personnes concernées par un contrat d'assurance (preneur d'assurance, assuré, bénéficiaire, tiers lésés,...).

Le traitement des réclamations se fait en premier lieu par les gestionnaires des contrats d'assurance qui mettent tout en œuvre pour remédier à l'insatisfaction du client en fournissant toutes les explications désirées, pour autant que cela ne sorte pas des limites de leurs compétences.

Lorsque la réclamation est telle qu'elle ne peut être traitée directement par le gestionnaire, celui-ci la transmet immédiatement à son supérieur hiérarchique ou au chef de département qui prendra en charge sans délai le suivi de la réclamation afin de remédier au plus vite à l'insatisfaction du client.

Integrale s'oblige à donner une réponse écrite, dans un délai raisonnable dépendant de la complexité du dossier, à toute réclamation écrite, même si celle-ci devrait s'avérer non fondée.

4.5.6 Publicité des principes de bonne gouvernance

Le Memorandum est validé par le Conseil d'administration et est mis à disposition des membres du personnel d'**Integrale** via le serveur informatique. C'est à eux qu'incombe la mise en pratique des principes énoncés dans le Memorandum.

La publicité des principes adoptés au sein d'**Integrale**, est assurée par différents moyens, et notamment par:

- le site web www.integrale.be;
- le rapport annuel ;
- des rapports, des dossiers ou des communications transmis à la CBFA

Ces canaux de communication permettent de rendre publique la structure du groupe, ses finalités, ses valeurs et sa structure de gestion.

Le site web est tenu régulièrement à jour de sorte que les modifications majeures dans les principes de bonne gouvernance y sont publiées le plus rapidement possible.

Le rapport annuel consacre un chapitre à la bonne gouvernance. Les modifications majeures au niveau de la bonne gouvernance y sont publiées chaque année.