

# ORSA SUISSE OÙ EN SONT LES ASSUREURS SUISSES ?

*Etude 2017*



Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften



# AVANT-PROPOS

---

L'évaluation interne des risques et de la solvabilité (ORSA) est une partie importante du système de gouvernance des sociétés d'assurance qui leur permet d'évaluer régulièrement leur propre situation de risque et de solvabilité.

L'ORSA est un élément clé de la norme «Solvabilité II» qui a introduit des règles de solvabilité uniformes dans toute l'Europe. Dans ce cadre, des processus adéquats doivent être mis en place pour déterminer, délimiter et surveiller les principaux risques avec une perspective prospective sur l'ensemble de la période de planification. Cette perspective est définie et évaluée à l'aide de différents scénarios qui correspondent à la situation de risque individuelle de l'entreprise.

En Suisse, la FINMA a défini les bases de l'évaluation interne prospective dans la révision partielle de l'ordonnance sur la surveillance des entreprises d'assurance privées et dans une circulaire. Les nouvelles exigences ont été mises en œuvre pour la première fois en 2016. Dans ce contexte, ce sont principalement les exigences d'intégrer la perspective prospective sur au moins trois années de planification dans les processus de gestion des risques existants et de prendre en compte les principaux risques dans les scénarios qui ont posé des problèmes aux assureurs.

Notre étude a donc porté sur les points suivants : quels sont les principaux résultats et défis opérationnels dans le cadre de la première application? Où en sont les assureurs dans la mise en œuvre? Quel est le bénéfice principal? Quels scénarios et mesures d'atténuation des risques ont été pris en compte ?

La présente étude répond à ces questions et compare les résultats des assureurs directs, des réassureurs et des assureurs maladie. Les conclusions obtenues nous ont ainsi permis d'obtenir de précieux enseignements quant à la réalisation opérationnelle, l'intégration dans les entreprises, le choix de scénarios et l'état d'avancement après la première mise en œuvre d'ORSA.

L'étude repose sur une enquête conduite à l'aide d'interviews et d'un questionnaire anonyme. Notre panel est constitué de 36 sociétés d'assurance. Parmi elles, certains groupes avaient déjà mis en œuvre les directives de «Solvabilité II». Cependant la majorité des sociétés interrogées se trouvaient au début du processus. Nous remercions toutes les sociétés pour leur participation et sommes persuadés que les présentes conclusions et comparaisons fournissent des indications intéressantes pour le développement ultérieur d'ORSA en Suisse.

Nous vous souhaitons une excellente lecture.

Les auteurs

# MANAGEMENT SUMMARY

---

**La présente étude examine l'état d'avancement de la mise en œuvre d'ORSA par les assureurs directs, réassureurs et assureurs maladie en Suisse. Elle est basée sur un questionnaire standardisé et des entretiens menés avec des experts. Les résultats montrent que les assureurs interrogés ont certes mis l'ORSA en œuvre, mais que celui-ci est encore peu intégré aux processus de décision.**

L'objectif de cette étude est de présenter les retours d'expérience de la première mise en œuvre de l'ORSA en ce qui concerne l'intégration et les défis organisationnels, ainsi que sur les scénarios, calculs et risques identifiés en Suisse. Les résultats permettent de mettre en lumière l'état d'avancement de la mise en œuvre, les avantages et les champs d'action pour la réalisation à venir.

La mise en œuvre d'ORSA a déjà bien avancé si l'on en croit les entreprises interrogées. La majorité indique que l'ORSA est déjà entièrement appliqué ou que les principaux aspects ont été mis en œuvre. L'évaluation de l'utilité de l'ORSA et la façon dont l'ORSA est utilisé comme instrument de direction sont toutefois très différentes selon les entreprises. Les principaux défis de la mise en œuvre consistent à adopter une perspective sur plusieurs années, à intégrer le processus ORSA dans les processus existants et à définir et quantifier les scénarios, notamment un scénario menaçant la survie de l'entreprise.

La responsabilité de la mise en œuvre de l'ORSA est généralement assumée par le département de la gestion des risques. On constate que chez les plus petits assureurs, elle est plutôt assumée par l'actuariat. Les grands assureurs indiquent que tous les départements concernés de l'entreprise contribuent en règle générale à l'implémentation de l'ORSA. Les résultats montrent également que le Conseil d'administration des grandes entreprises est plus fortement impliqué dans le processus ORSA que celui des petites.

L'évaluation de l'influence de l'ORSA sur les processus stratégiques de l'entreprise dépend du degré de développement de la mise en œuvre de l'ORSA. L'ORSA a fortement influencé la définition de l'appétence et de la tolérance au risque. Les assureurs maladie et les assureurs directs mentionnent également l'influence importante d'ORSA sur la gestion des actifs. Les réassureurs en revanche mettent plutôt l'accent sur la planification des dividendes. L'ORSA semble déjà avoir positivement influencé la collaboration au sein de l'entreprise et le dialogue entre les services et hiérarchies.

On constate de nettes différences selon le type d'entreprise. Les assureurs directs indiquent une charge de mise en œuvre inférieure par rapport aux réassureurs et assureurs maladie. Les assureurs maladie et assureurs directs ont davantage fait appel à du soutien externe que les réassureurs. Il existe aussi des différences quant à l'ampleur des travaux entrepris. Les réassureurs ont généralement considéré plus de scénarios et fourni des rapports plus étoffés. La disponibilité des ressources en personnel semble avoir été un problème surtout chez les assureurs maladie.

La majorité des assureurs opère avec un horizon à trois ans. Les principales mesures d'atténuation des risques consistent en la réassurance passive et à l'ajustement de la stratégie de placement.

Par ailleurs, beaucoup d'entreprises souhaitent une orientation plus axée sur la pratique, davantage de constance et une meilleure prise en compte du principe de proportionnalité de la part de l'autorité de surveillance. Mais parmi les grands assureurs, certaines voix s'élèvent aussi pour demander une application plus rigoureuse des principes théoriques.

En fonction du niveau de développement de leur gestion des risques, les assureurs suisses se trouvent maintenant devant des défis différents. Alors que certains mettent l'accent sur la projection de la planification sur plusieurs années et la sensibilisation des comités de décision, chez d'autres, c'est l'établissement de l'ORSA en tant qu'instrument de gestion qui est prioritaire.

# SOMMAIRE

---

<b>AVANT-PROPOS</b> .....	1
<b>MANAGEMENT SUMMARY</b> .....	2
<b>CONTEXTE ET CONCEPTION DE L'ÉTUDE</b> .....	4
<b>RÉSULTATS DE L'ÉTUDE</b> .....	6
Etat d'avancement de la mise en œuvre .....	7
Mise en œuvre opérationnelle et intégration organisationnelle .....	9
Défis .....	11
Aspects liés aux méthodes de calcul .....	12
Intégration et avantages .....	14
<b>PERSPECTIVES ET CHAMPS D'ACTION</b> .....	16
<b>PERSONNES INTERVIEWÉES</b> .....	19
<b>AUTEURS</b> .....	20
<b>IMPRESSUM</b> .....	21

A low-angle, upward-looking photograph of several tall skyscrapers in a city. The buildings are made of brick and have many windows. The sky is a pale, hazy blue. The overall color palette is muted, with a purple tint at the top and bottom of the page.

# CONTEXTE ET CONCEPTION DE L'ÉTUDE

L'objectif de l'étude est de présenter les retours d'expérience de la première mise en œuvre de l'ORSA par les assureurs suisses et de mettre en évidence les champs d'action pour les implémentations à venir. Pour cela, différentes approches ont été retenues.

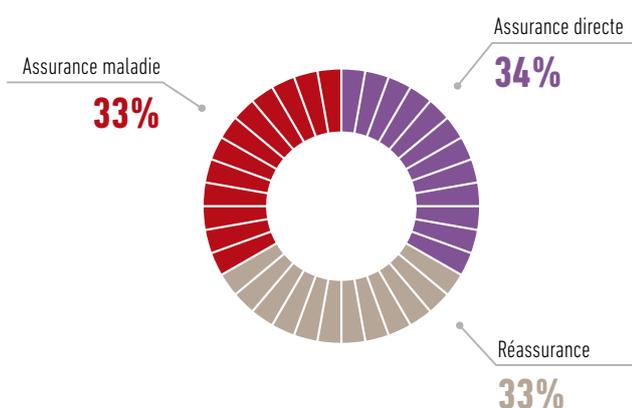
Les questions ont été élaborées par un comité technique composé de représentants scientifiques et de la pratique (illustration 1). Au total, 36 sociétés d'assurance ont répondu à un questionnaire en ligne standardisé entre le 10 mars 2017 et le 3 avril 2017. Les résultats peuvent être analysés par domaine (assurance directe, assurance-maladie et réassurance) et par catégorie de supervision FINMA. En complément au questionnaire en ligne, onze responsables ORSA de différentes entreprises ont été interviewés. Les entretiens ont permis de recueillir des informations intéressantes sur la mise en œuvre de l'ORSA et d'éclairer les résultats sous l'angle de la pratique. La liste de personnes interviewées se trouve dans l'annexe.

### Illustration 1 : Procédure méthodologique

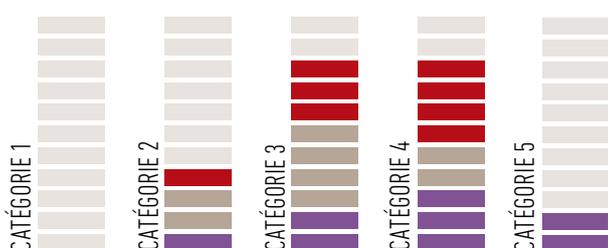


36 assureurs au total ont répondu de manière exhaustive au questionnaire. Les entreprises interrogées peuvent être subdivisées en trois catégories : assureurs directs, assureurs maladie et réassureurs (illustration 2).

### Illustration 2 : Quelle est l'activité de votre entreprise? (n=36)



### Illustration 3 : Veuillez sélectionner la catégorie dans laquelle l'autorité de surveillance classe votre entreprise. (n=36)



Les participants à l'étude sont classés dans les catégories 2 à 5 de la FINMA (illustration 3).<sup>1</sup> La catégorie est un indicateur de la taille de l'entreprise (1 étant la plus grande, 5 la plus petite).

■ Assurance directe ■ Réassurance ■ Assurance maladie

<sup>1</sup> La catégorie 1 n'est actuellement pas utilisée par la FINMA

# RÉSULTATS DE L'ETUDE

La présente étude aborde quatre thèmes. Premièrement, des questions concernant la réalisation opérationnelle donnent un aperçu de l'organisation des responsabilités, de la charge de travail et des défis relevés lors de la mise en œuvre d'ORSA. Deuxièmement, les réponses recueillies sur les scénarios et les perspectives utilisés par les assureurs donnent des indications sur les calculs effectués. Troisièmement, les résultats concernant l'utilité de l'ORSA permettent de déduire l'état d'avancement de l'intégration de l'ORSA dans le processus stratégique. Enfin, vous trouverez des suggestions d'amélioration proposées par les entreprises interrogées en fin de questionnaire.

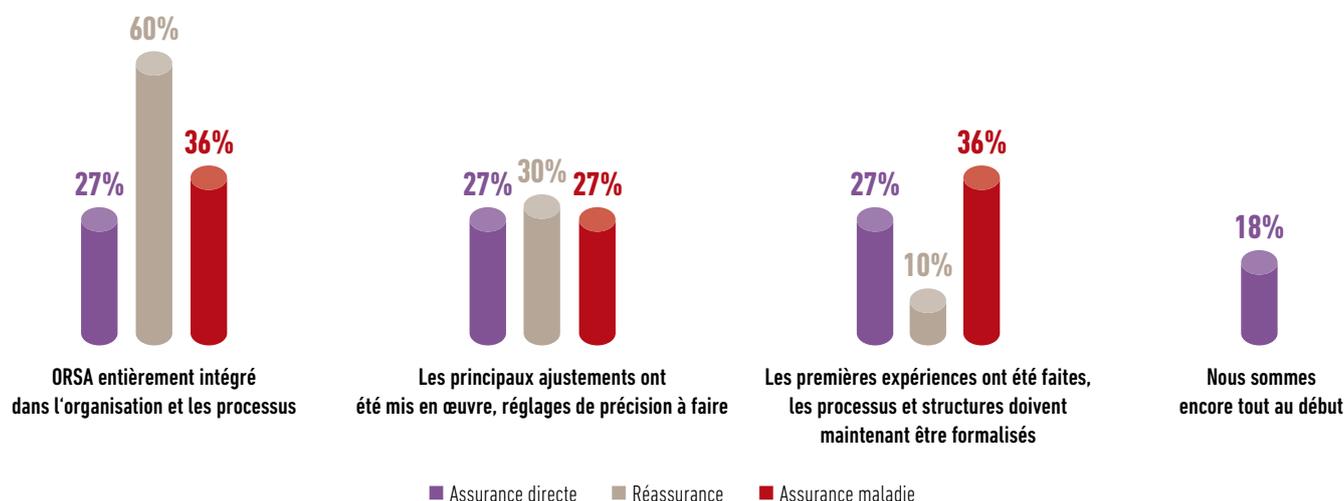
## Etat d'avancement de la mise en œuvre

La majorité (41%) des assureurs interrogés a entièrement intégré l'ORSA dans l'organisation et les processus, 28% indiquent qu'ils ont procédé aux principaux ajustements. Les sociétés de réassurance interrogées indiquent qu'elles ont entièrement mis l'ORSA en œuvre (60%) ou qu'elles ont procédé aux principaux ajustements (30%) (illustration 4). Les réponses sont plus hétérogènes chez les assureurs directs et les assureurs maladie.

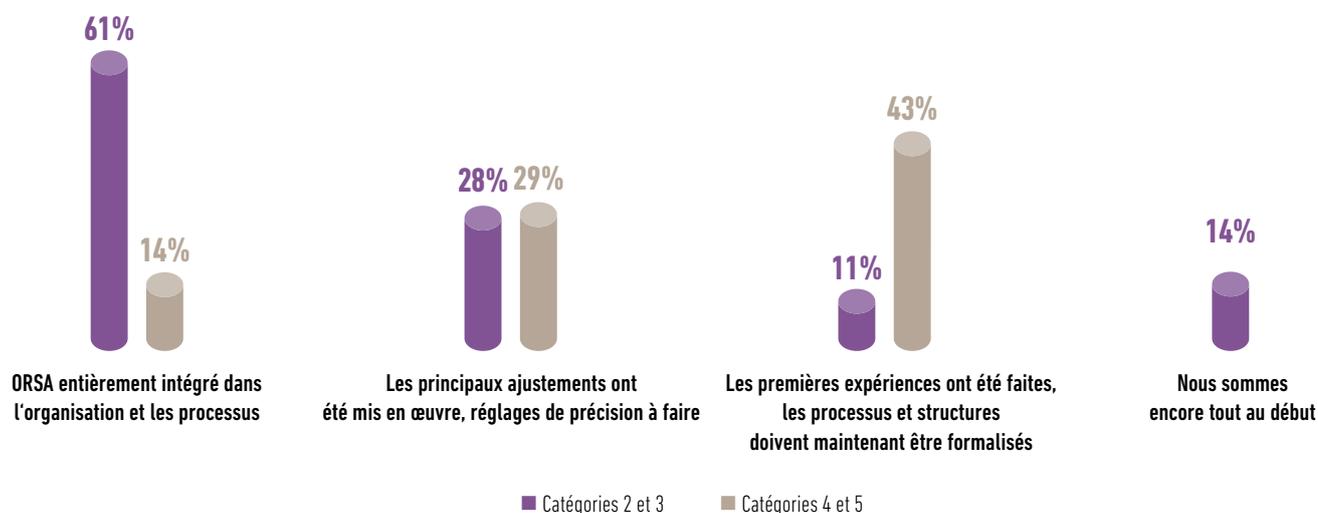
*« Il s'agit maintenant de régler les détails. L'année prochaine, il n'y aura plus de chantier d'une telle ampleur à mener ».*

Conformément aux attentes, les sociétés d'assurance des catégories 2 et 3 sont plus avancées dans la mise en œuvre que les sociétés d'assurance des catégories 4 et 5 (illustration 5). Ainsi, 61% des entreprises des catégories 2 et 3 ont indiqué qu'elles avaient déjà intégré entièrement l'ORSA à l'organisation et aux processus. En revanche, 43% des sociétés des catégories 4 et 5 ont fait leurs premières expériences avec la mise en œuvre d'ORSA ou sont encore au début (14%).

### Illustration 4 : Où en sont les entreprises concernant la mise en œuvre ? Evaluation en fonction de l'activité (n=32)



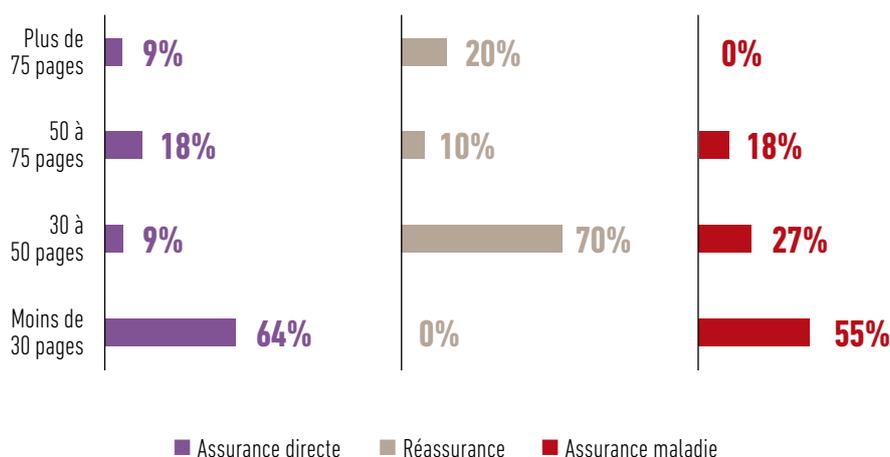
### Illustration 5 : Où en est votre entreprise concernant la mise en œuvre ? Evaluation en fonction de la catégorie (n=32)



Le nombre de pages du rapport ORSA est assez limité avec moins de 50 pages pour une grande partie des sociétés interrogées, ce qui reste dans le cadre des attentes prudentielles (illustration 6). Les rapports des assureurs directs et assureurs maladie sont beaucoup moins volumineux que ceux des réassureurs interrogés. Un des arguments avancé est qu'un rapport succinct est davantage apprécié par le Conseil d'administration.

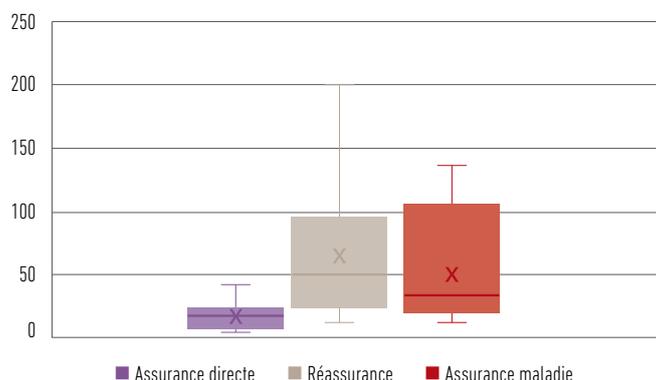
Les entreprises ont généralement publié le rapport ORSA en fin d'année. Deux tiers des sociétés interrogées ont finalisé le rapport en décembre ou en janvier. Il ressort que la plus grande partie des sociétés d'assurance a soumis le rapport juste avant le délai imparti.

### Illustration 6 : Taille du rapport des assureurs directs (n=11), des réassureurs (n=10) et des assureurs maladie (n=11)



De nombreux participants à l'étude ont trouvé difficile de quantifier le volume de travail engagé pour la mise en œuvre de l'ORSA. Les sociétés d'assurance directe interrogées relatent une charge de travail très inférieure à celle déclarée par les sociétés d'assurance maladie et de réassurance (illustration 7).

### Illustration 7 : Charge de travail estimée en jours-personnes pour la réalisation de l'ORSA (charge de travail de toutes les parties prenantes) (n=27)<sup>2</sup>

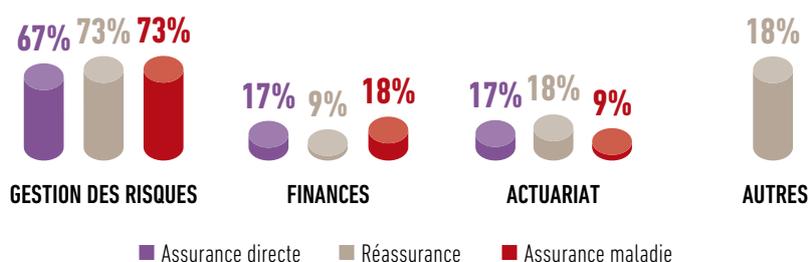


### Mise en oeuvre opérationnelle et intégration organisationnelle

La mise en œuvre de l'ORSA a été principalement effectuée par le département de la gestion des risques, l'actuariat et les finances. En outre, la direction et le Conseil d'administration ont été impliqués.

La mise en œuvre de l'ORSA incombe au département de la gestion des risques pour la majorité des entreprises interrogées (illustration 8). Dans certains cas, les départements des finances et de l'actuariat sont responsables de la réalisation. On relèvera qu'au sein des catégories 2 et 3 de la FINMA, plus de 84% des entreprises interrogées ont cité le département de la gestion des risques comme l'unité responsable du projet ORSA. Au sein des catégories 4 et 5, seule la moitié des entreprises interrogées a indiqué que le département de la gestion des risques était responsable. Ceci s'explique par la taille des entreprises et la spécialisation plus forte des fonctions qui y est associée.

### Illustration 8 : Quel département de l'entreprise est responsable de la mise en oeuvre de l'ORSA ? (n=35)

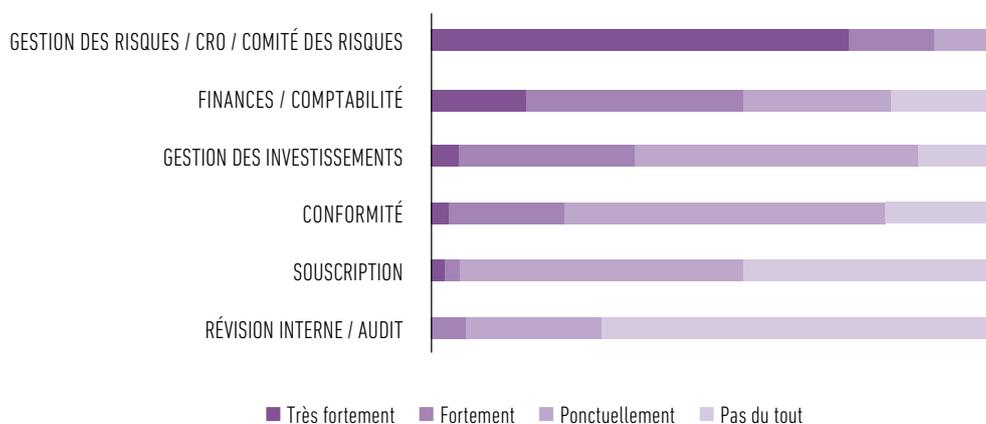


Conformément aux attentes, tous les départements des entreprises interrogées ne sont pas impliqués de la même façon dans le processus ORSA (illustration 9). Outre le département de la gestion des risques, l'actuariat, le service financier et la direction peuvent être également impliqués dans ce processus.

Une répartition similaire ressort de l'observation par catégorie. Au sein des catégories 2 et 3, le département de la gestion des risques est très fortement impliqué. Par ailleurs, les résultats indiquent chez un tiers des assureurs des catégories 2 et 3 que le Conseil d'administration s'implique très fortement ou fortement, alors que c'est seulement le cas chez une minorité des entreprises des catégories 4 et 5. Au sein des catégories 4 et 5, l'actuariat s'implique le plus fortement dans ce projet.

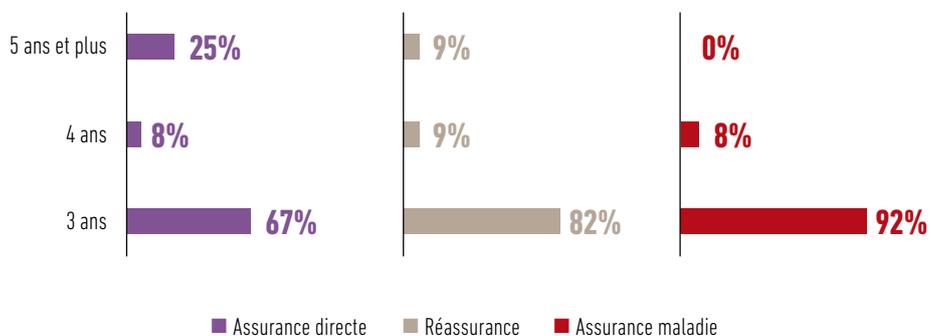
<sup>2</sup> Certaines valeurs extrêmes ne sont pas représentées dans le graphique afin d'en faciliter la lecture. Ces valeurs ont toutefois été prises en compte dans l'évaluation.

### Illustration 9 : Quelle a été l'implication des différents domaines de l'entreprise dans l'élaboration de l'ORSA ? (n=34)



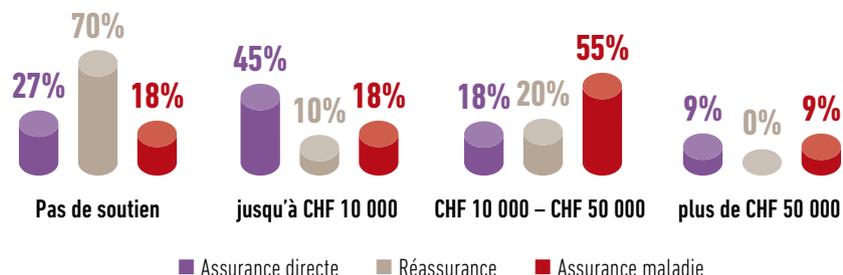
Pour une majorité des entreprises interrogées, l'ORSA couvre une période de trois ans, ce qui correspond à la période de planification minimum imposée par la FINMA. En revanche, environ 25% des assureurs directs indiquent prendre en compte une période de planification de 5 ans ou plus (illustration 10).

### Illustration 10 : Période de planification ORSA des assureurs directs (n=11), des réassureurs (n=11) et des assureurs maladie (n=12)



On notera que la majorité des assureurs directs et assureurs maladie ont sollicité un prestataire externe en 2016 pour la mise en oeuvre de l'ORSA (illustration 11).

### Illustration 11 : Avez-vous sollicité un prestataire externe pour la mise en oeuvre de l'ORSA en 2016 ? (n=32)



### Défis

Pour les assureurs interrogés, les défis majeurs ont été la mise en œuvre de la perspective prospective sur au moins trois ans, ainsi que la prise en compte des risques principaux dans les scénarios. De plus, toutes les entreprises ne disposent pas d'une planification suffisamment détaillée sur la durée exigée.

« Nous avons trouvé difficile de préparer la planification sur trois ans. Tout le reste pouvait être élaboré à partir des données existantes. »

Les sociétés d'assurance-maladie semblent confrontées à d'autres difficultés que celles des assureurs directs et des réassureurs. Ils indiquent que la disponibilité des ressources en personnel a été le principal défi, suivi de l'interprétation des dispositions réglementaires.

Les observations en fonction des catégories FINMA indiquent des préoccupations clairement différentes. Les entreprises des catégories 2 et 3 accordent la priorité la plus haute à la définition d'un scénario menaçant leur existence, alors que pour les entreprises des catégories 4 et 5, la disponibilité des ressources en personnel revêt la plus grande importance.

Les points suivants ont été cités comme de grands ou très grands défis par les entreprises interrogées :

- **Prise en compte de la période complète de planification**
  - **Prise en compte de la période complète de planification**
  - **Définition d'un scénario menaçant l'existence**
  - **Quantification des scénarios**
  - **Disponibilité des ressources en personnel**
  - **Définition des scénarios**
- **Interprétation des dispositions réglementaires**
  - **Disponibilité de la compétence technique**
  - **Intégration dans les processus existants**
  - **Formalisation / documentation des processus et structures**
  - **Rédaction du rapport pour différents destinataires**

Plusieurs assureurs ont en outre souligné que le délai de remise de l'ORSA ne coïncidait pas avec les processus existants, ce qui a entraîné des problèmes de coordination.

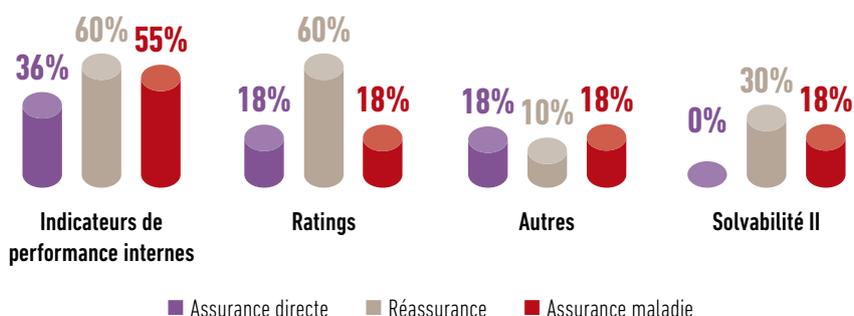
« Le délai relatif à l'ORSA n'est pas compatible avec nos processus ».

La qualité des données nécessaires et leur disponibilité, la répartition des responsabilités et l'intégration dans le cadre existant d'appétence au risque, de tolérance au risque et des limites de risque ont été en revanche principalement classées comme des défis de moyenne ou faible importance.

## Aspects liés aux méthodes de calcul

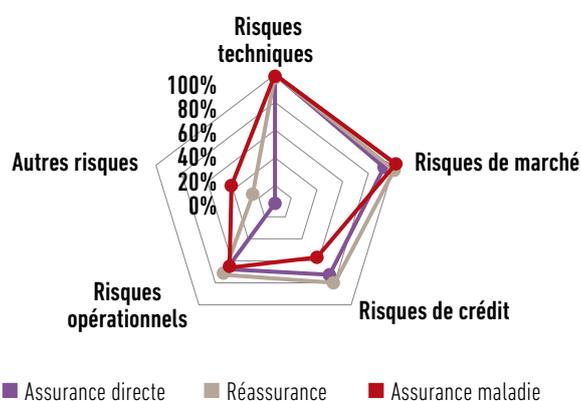
En sus des dispositions réglementaires, les entreprises interrogées ont utilisé des indicateurs de performance internes, des ratings externes ainsi que la directive « Solvabilité II » (illustration 12).

**Illustration 12 : Quelles méthodes de calcul ont été utilisées en plus de la disposition réglementaire ORSA ? (n=32)**



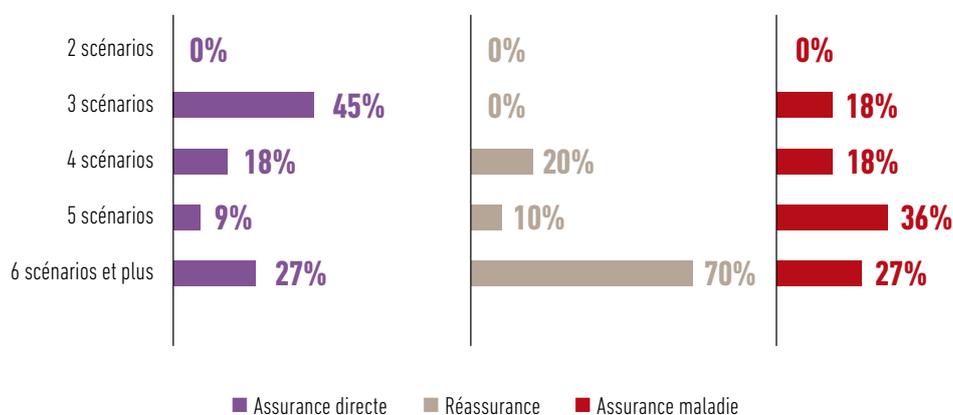
Concernant la sélection des risques pris en compte dans les scénarios, l'enquête n'a pas identifié de différences notables entre les entreprises interrogées (illustration 13). Les risques techniques, les risques de marché, de crédit et opérationnels ont été évalués. Les risques stratégiques, les risques prudentiels et les risques de liquidité ont été très peu pris en compte.

**Illustration 13 : Quels risques ont été pris en compte dans les scénarios ? (n=32)**



Les réassureurs ainsi qu'en général les sociétés des catégories 2 et 3 ont eu tendance à prendre en compte plus de risques dans leurs scénarios. Cela pourrait être lié à la structure de risque plus complexe de ces entreprises, qui nécessite l'élaboration de scénarios plus nombreux pour les couvrir.

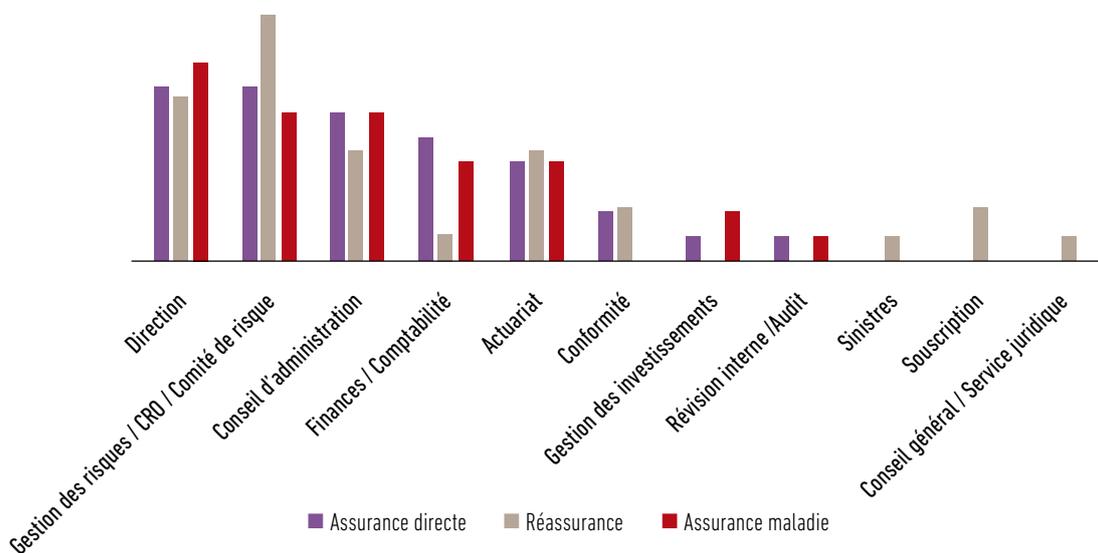
**Illustration 14 : Nombre de scénarios évalués par les assureurs directs (n=11), les réassureurs (n=10) et les assureurs maladie (n=11)**



La responsabilité de confirmer la pertinence des scénarios sélectionnés revient principalement à la direction, au département de la gestion des risques, au Conseil d'administration, à la comptabilité et à l'actuariat (illustration 15). L'analyse par catégorie de surveillance indique que pour la moitié des entreprises des catégories 4 et 5, les services actuariat et conformité ont été impliqués, ce qui n'est le cas que pour 27% et 18% des entreprises des catégories 2 et 3. A contrario, le Conseil d'administration est moins impliqué dans les entreprises des catégories 4 et 5, avec 29%, que dans les entreprises des catégories 2 et 3 où il s'implique à 67%. Cette observation coïncide avec l'implication ponctuelle du Conseil d'Administration dans le processus ORSA (voir illustration 9).

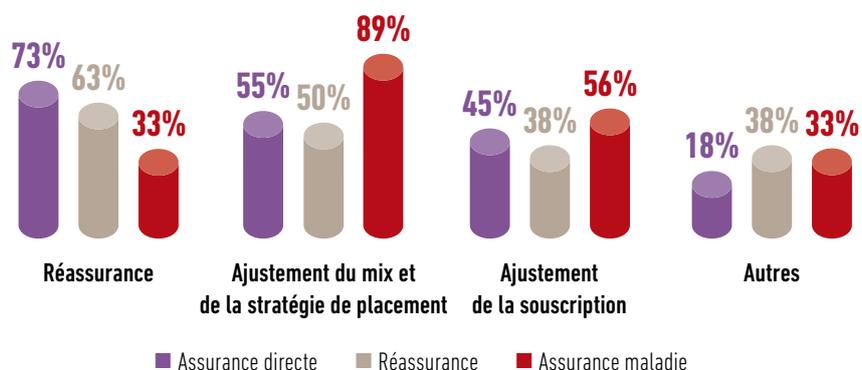
« Les scénarios ont été surtout discutés au sein du Conseil d'administration ».

**Illustration 15 : Qui a confirmé au sein de l'entreprise que les scénarios sélectionnés étaient représentatifs pour le profil de risque général de la société ? (n=32)**



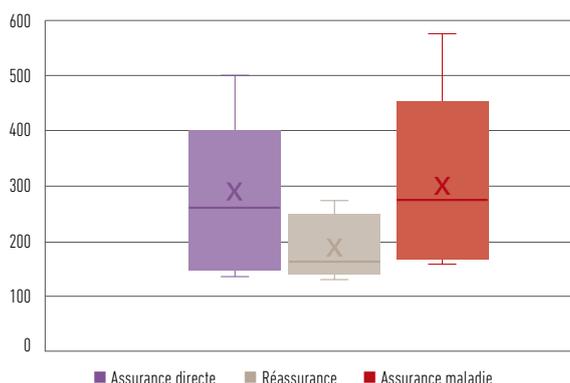
Les assureurs directs et les réassureurs interrogés ont principalement pris en compte la réassurance ainsi que l'ajustement de la stratégie de placement comme mesures d'atténuation du risque (illustration 16). Les assureurs maladie ont, quant à eux, choisi l'ajustement du mix de placement et de la stratégie de placement comme mesures principales d'atténuation du risque. L'ajustement des dividendes, le soutien du groupe, la vente ou mise en « runroof » de portefeuille ont été peu cités comme mesures d'atténuation du risque.

**Illustration 16 : Quelles mesures d'atténuation du risque ont été prises en compte dans les scénarios ? (n=28)**



Le ratio SST moyen<sup>3</sup> est de 260% chez les assureurs directs interrogés et de 270% chez les assureurs maladie de niveau comparable (illustration 17). Chez les réassureurs interrogés, le ratio SST moyen est en revanche de 155%. La fourchette pour l'ensemble des sociétés interrogées est comprise entre 120 et 574%.

**Illustration 17 : Quel est le ratio SST après trois ans dans le scénario planifié ? (n=21)**



Les participants à l'étude ont été interrogés sur le degré d'imprécision du ratio SST pour l'année 3 de la projection. La plupart des entreprises n'ont pas pu répondre à cette question.

**Intégration et avantages**

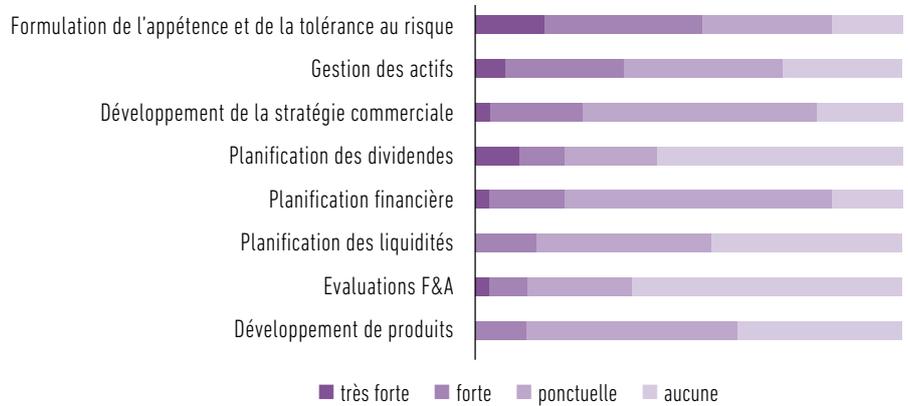
L'influence de l'ORSA sur les processus stratégiques de l'entreprise se manifeste principalement dans la formulation de l'appétence et de la tolérance au risque. (illustration 18).

*« Nous n'avons pas attendu l'ORSA ».*

Par ailleurs, l'ORSA influence la gestion des actifs chez les assureurs maladie et les assureurs directs. En revanche, chez les réassureurs, l'accent est mis plus fortement sur la planification des dividendes. Les sociétés d'assurance des catégories 4 et 5 ont plutôt indiqué que l'ORSA avait une forte influence sur le développement de la stratégie commerciale.

3 Médiane

**Illustration 18 : Dans quelle mesure l'ORSA influence-t-il les processus stratégiques de votre entreprise ? (n=31)**



Nous avons demandé aux participants à l'étude dans quelle mesure l'ORSA avait amélioré différents aspects dans l'entreprise (illustration 19). La réponse à cette question dépend fortement du niveau de maturité de l'entreprise. La majorité des participants cite des aspects qualitatifs comme la gestion des risques, l'échange d'informations relatives aux risques et la collaboration entre les services de l'entreprise. L'ORSA n'a que peu ou pas amélioré les processus tels que le développement de produits ou la sélection de risques.

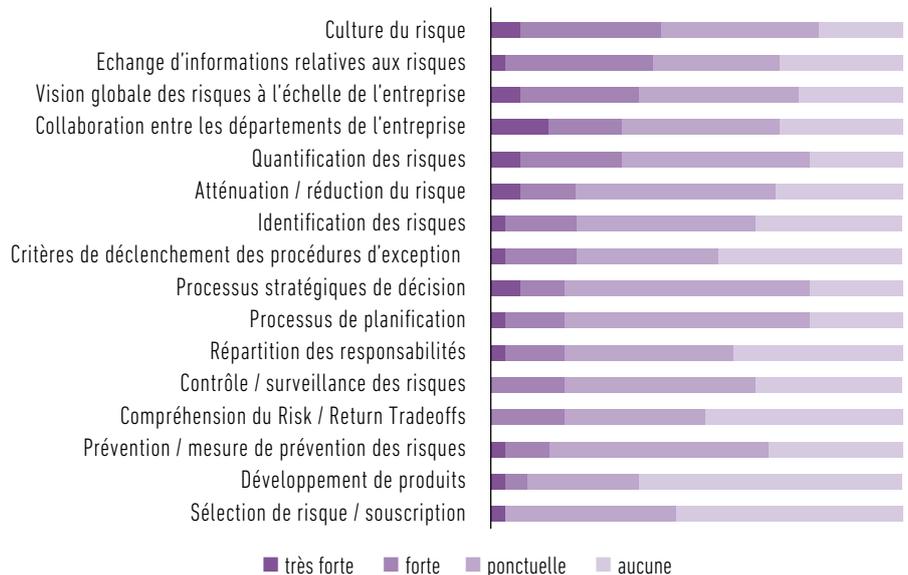
« L'ORSA a favorisé la compréhension entre l'actuariat et les autres départements de l'entreprise ».  
 « L'ORSA a permis plus de dialogue entre les départements de l'entreprise et les hiérarchies ».

Certains participants à l'étude ont toutefois fait remarquer qu'il était trop tôt pour juger des bénéfices potentiels de l'ORSA après sa première mise en œuvre..

« Il faut beaucoup de temps pour le travail de concertation ».  
 « L'intégration n'est pas immédiatement effective. Il faut encore du temps ».

De l'analyse par catégorie, il ressort que les entreprises des catégories 4 et 5 estiment que l'ORSA a fortement amélioré les processus de quantification des risques.

**Illustration 19 : Dans quelle mesure la mise en œuvre de l'ORSA a-t-elle amélioré les aspects suivants dans l'entreprise ? (n=31)**



# PERSPECTIVES ET CHAMPS D'ACTION

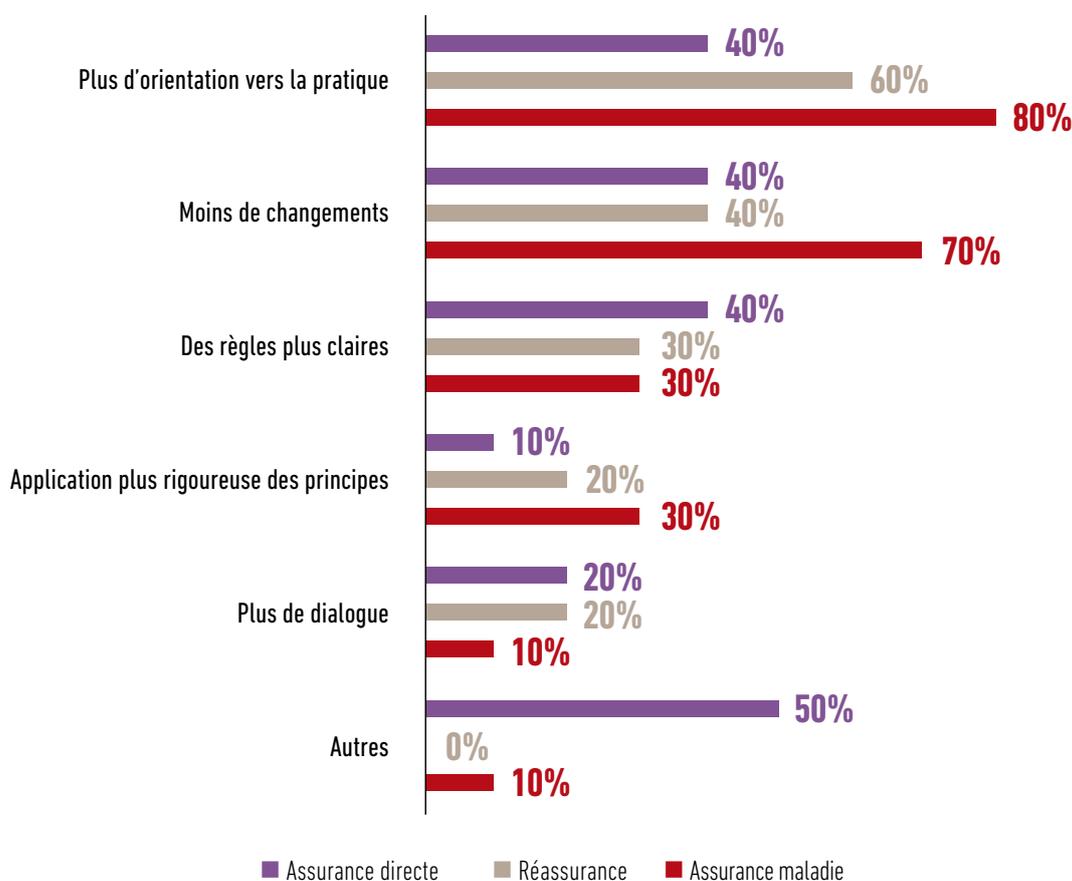


Le souhait prioritaire adressé à l'autorité de surveillance et au pouvoir politique porte sur une plus grande orientation vers la pratique (illustration 20). De nombreux participants ont en effet exprimé le souhait d'une plus grande marge de manœuvre individuelle et donc d'un renforcement de l'aspect « own » dans le cadre de l'ORSA.

*« L'excellence opérationnelle a été rendue possible par l'excellence réglementaire ».*

Les entreprises interrogées souhaitent aussi une plus forte prise en compte du principe de proportionnalité de la part de l'autorité de surveillance, et davantage de constance (moins de changements). Parmi les grands assureurs, certaines voix s'élèvent aussi pour demander une application plus rigoureuse des principes théoriques.

### Illustration 20 : Que souhaitez-vous de la part du pouvoir politique et/ou de l'autorité de surveillance? (n=30)



En fonction de leur domaine d'activité, de leur taille et du niveau de développement de leur département de gestion des risques, les assureurs suisses se voient confrontés à des tâches différentes (illustration 21). Les assureurs qui ont totalement intégré l'ORSA se trouvent devant le défi d'établir l'ORSA comme un nouvel instrument de pilotage d'entreprise. Cela implique que l'efficacité de l'ORSA soit périodiquement évaluée, à l'instar des autres instruments de direction et de planification. Pour ceux qui en sont au stade des derniers ajustements, il convient de procéder à une analyse des écarts concernant l'intégration dans les processus de risque et de planification, et de définir la pertinence et les objectifs de l'ORSA dans tous les services, afin d'éliminer les redondances. Quant aux assureurs qui se trouvent encore au début de la mise en œuvre, ils doivent mettre l'accent sur la planification sur plusieurs années ainsi que sur la sensibilisation et la formation du Conseil d'administration et de la direction.

## Illustration 21 : Prochaines étapes

DEGRÉ DE DÉVELOPPEMENT	INTÉGRATION DANS L'ORGANISATION	INSTRUMENTS ET OUTILS
« Nous avons intégré entièrement l'ORSA dans notre organisation et nos processus ».	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser le potentiel de l'ORSA en tant qu'instrument de pilotage d'entreprise</li> <li>- Contrôler l'efficacité du processus</li> <li>- Intégrer plus fortement les départements concernés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesurer l'efficacité et l'efficience</li> <li>- Contrôle par la révision interne</li> </ul>
« Nous avons mis en place les principales mesures, il s'agit maintenant d'implémenter les derniers ajustements ».	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégrer l'ORSA dans le processus existant de la gestion des risques et de la planification</li> <li>- Harmoniser la pertinence et les objectifs entre les départements</li> <li>- Eliminer les redondances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des lacunes</li> <li>- Imposer l'ORSA à l'ordre du jour du Conseil d'administration et de la direction</li> </ul>
« Nous avons fait les premières expériences dans le cadre de la réalisation et nous devons maintenant formaliser les processus et les structures ».	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Refléter la planification sur plusieurs années (planification financière) dans l'ORSA</li> <li>- Harmoniser le processus ORSA avec les autres processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser un workshop avec le Conseil d'administration</li> <li>- Sensibiliser la direction concernant la pertinence, l'intérêt</li> </ul>
« Nous sommes encore au tout début de la mise en œuvre ».	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Refléter la planification sur plusieurs années (planification financière) dans l'ORSA</li> <li>- Harmoniser le processus ORSA avec les autres processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser un workshop avec le Conseil d'administration</li> <li>- Sensibiliser la direction concernant la pertinence, l'intérêt</li> </ul>



# PERSONNES INTERVIEWÉES

## **José Blanco**

**Chief Actuary Switzerland**  
CHUBB Limited, Zurich

## **Dr. Gabor P. Blechta**

**Chief Risk Officer & secrétaire général**  
Membre de la direction  
Sanitas Assurance Maladie, Zurich

## **Patrick Brunner**

**Chief Risk Officer**  
SCOR Switzerland AG, Zurich

## **Mark Budil**

**CFO Switzerland**  
CHUBB Limited, Zurich

## **Ralph Fischer**

**Risk Manager**  
CHUBB Limited, Zurich

## **Sylvain Gadenne**

**Responsable Gestion des risques**  
Assura, Pully

## **Carina Kunz**

**Responsable Risk & Regulatory**  
Sanitas Assurance Maladie, Zurich

## **Matthias Kuss**

**Risk Governance**  
AXA Winterthur, Winterthur

## **Daniel Luder**

**Responsable Gestion des risques**  
Mobilière Suisse Société d'assurances SA, Berne

## **Birt Inninger**

**CFAO et CRO**  
Euler Hermes Reinsurance AG, Zurich



# AUTEURS

## **Angela Zeier Röschmann**

Dr. oec. HSG  
Enseignante et Directrice adjointe  
du Zentrum für Risk and Insurance  
ZHAW School of Management and Law

## **Sebastian Barth**

M.A. HSG  
Collaborateur scientifique  
du Zentrum für Risk and Insurance  
ZHAW School of Management and Law

Le Zentrum für Risk & Insurance (ZRI) est un centre de compétence en matière d'économie et de sciences sociales dans le domaine des assurances. Avec ses activités de formation continue, il contribue à la qualification professionnelle des spécialistes du secteur des assurances. En tant que partenaire compétent en matière de recherche et de conseil, il travaille en étroite collaboration avec diverses institutions en Suisse et à l'étranger.

## **Denise Wipf**

Experte-comptable diplômée et Responsable Assurance  
chez Mazars Suisse

## **Stefan Zumsteg**

Dr. sc. Math ETHZ  
Actuaire qualifié ASA et responsable des «Actuarial  
Services» chez Mazars Suisse

Mazars est une organisation internationale, intégrée et indépendante, spécialisée dans l'audit, le conseil et les services comptables, fiscaux et juridiques. Au 1er janvier 2017, Mazars fédère les expertises de plus de 18 000 professionnels dans 79 pays. Son portefeuille clients réunit aussi bien des grands groupes internationaux, des PME, des investisseurs privés que des organismes publics. En Suisse, Mazars est présent avec plus de 150 professionnels répartis entre ses bureaux de Genève, Lausanne, Fribourg, Sion et Zurich et fait partie des rares sociétés d'audit ayant reçu toutes les licences requises par l'ASR, l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision.



# IMPRESSUM

## **EDITEURS**

ZHAW School of Management and Law  
Zentrum Risk & Insurance  
Technoparkstrasse 2  
Case postale  
8401 Winterthur  
Suisse

Mazars SA  
Herostrasse 12  
8048 Zurich  
Suisse

## **CONTACT**

**Angela Zeier Röschmann**  
angela.zeier@zhaw.ch

**Denise Wipf**  
denise.wipf@mazars.ch

**Exemplaires numériques de l'étude :**  
[www.zhaw.ch/zri](http://www.zhaw.ch/zri)  
[www.mazars.ch](http://www.mazars.ch)



Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

**zhaw**

School of  
Management and Law

**M**  **MAZARS**