

ÉTUDE 2019  
**APERÇU DE LA PRATIQUE DES  
TROIS LIGNES DE DÉFENSE  
CHEZ LES ASSUREURS SUISSES**

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften



School of  
Management and Law



MAZARS



# AVANT-PROPOS

**Le modèle des trois lignes de défense (Three Lines of Defense) fait partie intégrante de bon nombre des systèmes de gestion en place dans le secteur de l'assurance. Son principe est appliqué dans la plupart des entreprises et a ainsi fait ses preuves depuis des années. Du point de vue réglementaire, dans son rapport explicatif sur la circulaire 2017/2 « Gouvernance d'entreprise – Assureurs », la FINMA fait explicitement référence au modèle des trois lignes de défense en tant que méthode de définition des rôles et responsabilités et d'intégration des fonctions de contrôle et de risque dans le système de gouvernance global (FINMA, 2016).**

Pourtant, aucune étude n'a encore été menée en Suisse sur la manière dont les trois lignes de défense sont mises en œuvre dans la pratique, sur la place qu'elles occupent au sein des compagnies d'assurance et sur les expériences faites par ces dernières avec ce modèle.

C'est là qu'intervient la présente étude, qui examine la mise en application du modèle des trois lignes de défense au sein des compagnies d'assurance suisses. L'étude se penche en particulier sur les aspects suivants :

- Utilité du modèle
- Conditions préalables et avancement de la mise en œuvre
- Éventail de missions et champ d'action des fonctions de contrôle
- Défis rencontrés dans la mise en œuvre
- Tendances actuelles

La présente étude détaille les résultats à la fois par catégorie de surveillance et par segment : assureurs vie et non-vie, réassureurs et assureurs maladie. Les résultats de l'étude fournissent des informations précieuses sur la manière dont le modèle des trois lignes de défense est appliqué au niveau opérationnel et sur son intégration et son utilisation au sein des compagnies d'assurance.

Pour cette étude, 12 experts ont été interrogés lors d'entretiens personnels et 35 compagnies d'assurance ont répondu à un questionnaire anonymisé sur l'utilité du modèle des trois lignes de défense, sa mise en application et les expériences faites avec ce modèle jusqu'à aujourd'hui. Nous remercions tous les participants pour leur implication et sommes convaincus que les résultats et comparaisons obtenus dans cette étude apporteront des informations pertinentes en vue du perfectionnement du modèle des trois lignes de défense.

Nous vous souhaitons une excellente lecture.

Les auteurs

# MANAGEMENT SUMMARY

**Les informations tirées des entretiens avec les experts et des questionnaires standardisés font état d'un niveau de reconnaissance élevé de l'utilité du modèle et d'un panorama homogène en ce qui concerne les tendances actuelles. Le modèle contribue à mettre en valeur l'importance des objectifs de gestion des risques et à harmoniser leur application. S'il existe un large consensus quant à la structure globale des trois lignes, les résultats présentés par champ d'activité et par catégorie de surveillance indiquent néanmoins d'importants écarts dans la perception des défis liés au modèle et sa mise en œuvre au niveau opérationnel.**

L'établissement d'une compréhension cohérente de l'essentiel et du risque et de critères d'évaluation uniques, les différentes méthodes d'évaluation ou principes ainsi que les obligations en double et redondances sont considérés comme les principaux **défis**. Pour les assureurs vie et non-vie, l'utilisation de différents systèmes d'information constitue un défi considérable. Pour les réassureurs, il s'agit plutôt de la clarté des responsabilités dans le cadre de la gestion des risques non-financiers. Tout comme dans la littérature, le fait que la direction donne le ton est désigné comme étant la **condition préalable** la plus importante pour que le modèle puisse être correctement mis en place. Viennent ensuite une compréhension cohérente de l'essentiel et du risque, des critères d'évaluation uniques et le fait que le management intermédiaire soit également impliqué dans le projet donne également le ton.

Comme attendu, c'est la fonction gestion des risques qui assume l'essentiel des activités de risque et de contrôle. La plupart des chevauchements se retrouvent entre la gestion des risques et la conformité. Les comparaisons par champ d'activité et catégorie de surveillance montrent d'importantes disparités dans **l'éventail de missions** de la gestion des risques, de la conformité, de la révision interne et des services externes. Dans les grandes entreprises, on notera néanmoins l'éventail de missions comparativement plus large de la conformité. La distinction par champ d'activité établit clairement que, chez les assureurs maladie, certaines missions sont exclusivement assumées par la gestion des risques, et que la révision interne est chargée d'un éventail de missions comparativement plus large. Les petites et moyennes compagnies de réassurance ont en revanche indiqué externaliser davantage les tâches de contrôle à des services externes.

Pour ce qui est des **ressources**, il s'est avéré que la répartition entre les différentes fonctions varie, notamment dans le domaine de la conformité. En règle générale, les grandes entreprises y consacrent davantage de ressources humaines que les petites compagnies d'assurance.

Le taux élevé d'assentiment concernant plusieurs tendances est la preuve que les assureurs suisses se préoccupent de la mise en œuvre du modèle au niveau opérationnel. Pour les personnes interrogées, il est impératif de réduire la complexité et de se concentrer sur l'essentiel. La définition et la mise en application de l'indépendance suscitent des doutes. L'amélioration de l'intégration de la rédaction des rapports et des activités de contrôle intéresse surtout les grandes entreprises, qu'il s'agisse de réassureurs, d'assureurs vie ou d'assureurs non-vie.

Les résultats laissent supposer que l'éventail de missions tout comme l'intégration organisationnelle des fonctions de contrôle continueront d'évoluer. De ces résultats, nous pouvons tirer quatre **champs d'action**. Les assureurs devraient définir les rôles, compétences et responsabilités des fonctions de contrôle de manière plus claire et cohérente, et remettre régulièrement en question à la fois le respect de l'indépendance et l'efficacité de la collaboration. Une attention toute particulière doit être accordée à la simplicité et à la clarté du modèle, considérées comme les principaux intérêts du modèle, ainsi qu'au rôle des responsables des risques, qui constituent la ligne de défense la plus importante. Le point de départ des réflexions peut être une discussion et une définition interdisciplinaires des risques clés et des méthodes à employer. Ce travail doit être guidé par l'objectif ultime : une direction d'entreprise orientée vers la gestion des risques contribuant à la réussite de l'entreprise de manière proactive et durable dans un environnement de marché dynamique et ne se limitant pas à un rôle de contrôle réactif.





# SOMMAIRE

<b>Avant-propos</b>	<b>3</b>
<b>Management Summary</b>	<b>4</b>
<b>Sommaire</b>	<b>7</b>
<b>Contexte</b>	<b>8</b>
Le modèle des trois lignes de défense	8
Critique du modèle	9
Pratique suisse en matière de surveillance	10
Le modèle dans la rédaction des rapports des assureurs suisses	10
<b>Conception et résultats de l'étude</b>	<b>12</b>
Utilité du modèle	12
Avancement de la mise en œuvre et conditions préalables	14
Éventail de missions des fonctions de contrôle	20
Tendances actuelles	27
<b>Perspectives et champs d'action</b>	<b>30</b>
<b>Personnes interviewées</b>	<b>31</b>
<b>Références</b>	<b>32</b>
<b>Autoren</b>	<b>33</b>

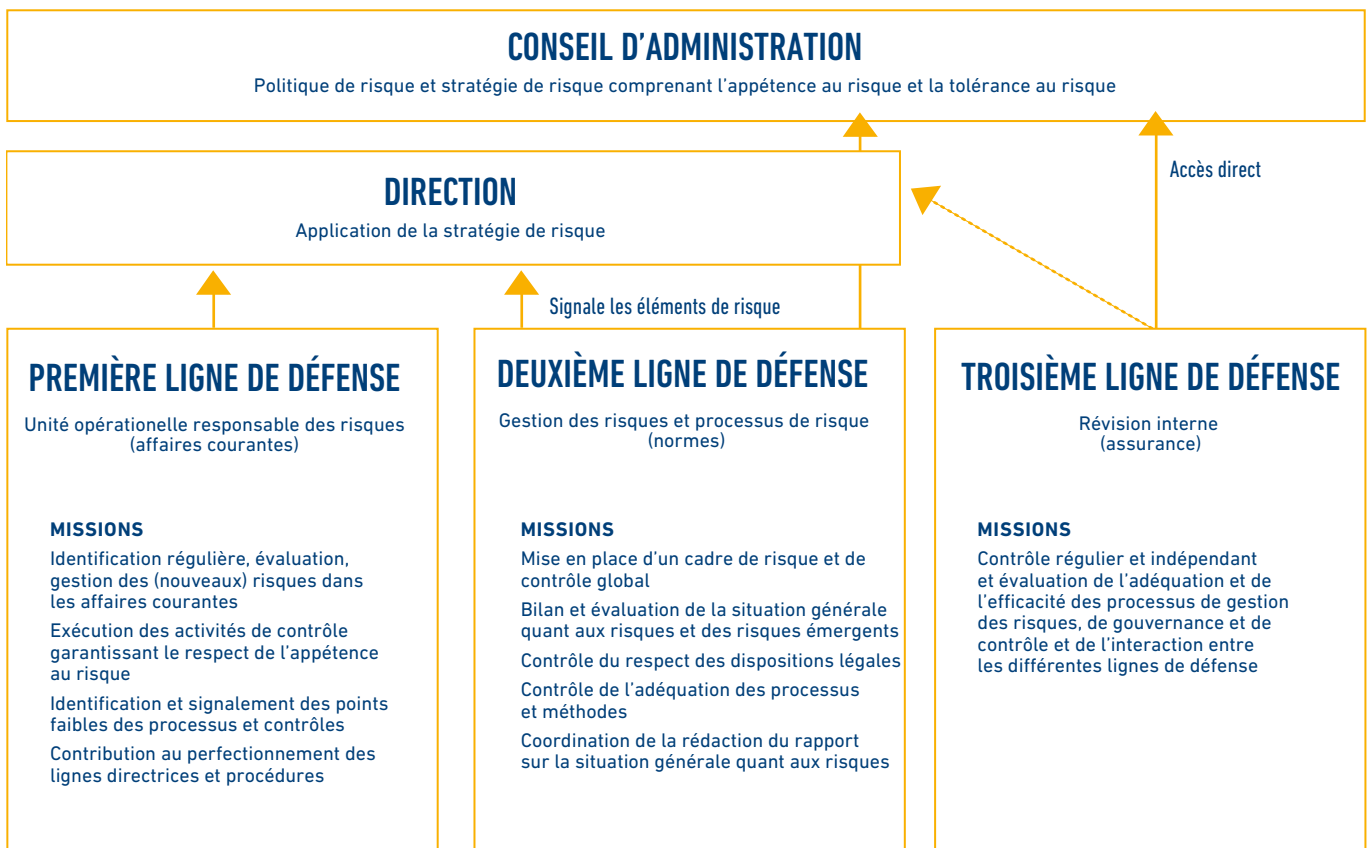
# CONTEXTE

Les leçons de la crise financière et les exigences croissantes en matière de gestion des entreprises ont focalisé l'attention sur les aspects qualitatifs et organisationnels de la gestion des risques des établissements financiers. L'accent a notamment été mis sur la mise en place d'une structure organisationnelle adéquate et de fonctions de contrôle : la gestion des risques, la conformité et la révision interne. Pour qu'un système de gouvernance atteigne le niveau de fonctionnement désiré, les établissements financiers doivent s'assurer que les fonctions de contrôle s'échangent les informations en permanence et entretiennent une étroite collaboration (Zinnöcker, 2017). Suite à la publication de l'Institute of Internal Auditors (IIA, 2013), le « modèle des trois lignes de défense » a acquis une grande notoriété et s'est imposé au niveau international comme le concept clé pour l'intégration des fonctions de contrôle dans l'organisation et la promotion des interactions entre les différentes unités opérationnelles.

## LE MODÈLE DES TROIS LIGNES DE DÉFENSE

Ce chapitre esquisse brièvement la structure générale du modèle des trois lignes de défense chez les assureurs. Ce modèle détaille le rôle que les fonctions de contrôle, gestion des risques, conformité et révision interne doivent jouer au sein du système de gouvernance. La réforme Solvency II emploie le terme de fonctions clés, qui englobe également la fonction des actuaires responsables. Le terme de fonction ne désigne pas une personne ou un service mais la capacité de l'assureur à remplir les missions correspondantes. Il est important que les différentes missions des fonctions de contrôle puissent être remplies de manière objective et indépendante (circulaire FINMA 2017/02). Pour ce faire, on forme trois « lignes de défense » (Illustration 1). La répartition claire des missions doit permettre de s'assurer que tous les risques sont identifiés et gérés de manière efficace et efficiente. Le Conseil d'administration et la direction sont les acteurs primaires de ce modèle destiné (initialement) à l'organisation interne.

Illustration 1 : Le modèle des trois lignes de défense (graphique élaboré par nos soins d'après l'IIA, 2013)



<sup>1</sup> Une publication mise à jour de l'IIA est attendue pour 2020.



Les unités opérationnelles forment la première ligne de défense. Elles souscrivent les risques en fonction de l'appétence au risque et les gèrent dans le cadre des activités commerciales au niveau opérationnel. Elles sont notamment chargées d'identifier et de surveiller les risques et de mettre en place des mesures de gestion. La première ligne joue donc un double rôle essentiel, car elle prend les risques tout en les évaluant et en les surveillant en permanence.

L'actuaire responsable aide la direction en lui fournissant son évaluation des aspects techniques ; tout comme la direction, il n'entre donc pas dans le cadre des trois lignes de défense. L'actuaire responsable rédige chaque année un rapport destiné à la direction dans lequel figurent l'évaluation et les mesures d'élimination des lacunes qu'il a détectées dans son domaine de compétence.

Les fonctions de gestion des risques et de conformité forment la deuxième ligne de défense. Celle-ci est chargée d'établir le cadre de gestion des risques et ses processus et systèmes de contrôle. Elle coordonne la rédaction des rapports de risques réguliers et ad hoc destinés à la direction et souvent directement au Conseil d'administration. Elle surveille l'organisation et le fonctionnement de la première ligne de défense et s'assure du respect des lois, instructions et règles.

La troisième ligne de défense correspond à la révision interne, qui évalue l'efficacité et l'efficacité des mesures de contrôle et des processus de gestion des risques ainsi que de la collaboration entre les lignes de défense et, en tant qu'instance indépendante, répond directement au Conseil d'administration.

## CRITIQUE DU MODÈLE

S'il existe un large consensus quant à la structure globale des trois lignes, on observe néanmoins d'importantes différences dans leur mise en œuvre au niveau opérationnel (Davies & Zhivitskaya, 2018). La critique et les débats actuels au sein de la communauté scientifique et au niveau pratique dans le secteur financier portent notamment sur les sujets suivants :

- Le modèle est trop restrictif et limité, et promeut des « activités de défense » plutôt **réactives** que proactives (vgl. The Institute of Internal Auditors, 2019).

- Les structures proposées sont trop **rigides** et comportent le risque de créer des silos (cf. IIA, 2019). Le modèle ne prend pas assez en compte le fait que les différents risques, et notamment les risques non-financiers, exigent des approches différentes (vgl. Decaux & Sarens, 2015).
- Le modèle donne une **fausse impression de sécurité**, car tant de fonctions sont en charge de la gestion des risques qu'au bout du compte, personne ne s'en sent réellement responsable (vgl. Davies & Zhivitskaya, 2018).
- Le fait que **la première ligne de défense joue le rôle le plus important** dans la mise en application de l'appétence au risque devrait être davantage mis en avant (Davies & Zhivitskaya, 2018).
- Des clarifications sont par ailleurs nécessaires concernant le conflit d'intérêt de la première ligne, qui a à la fois des objectifs de rendement et de gestion des risques (Arndorfer & Minto, 2015).
- **L'éventail de missions de la deuxième ligne** manque de clarté, ou exige tout du moins une meilleure définition : d'une part cette ligne est indépendante, mais d'autre part elle est censée collaborer étroitement avec la première ligne (Arndorfer & Minto, 2015; COSO & IAA, 2015; Davies & Zhivitskaya, 2018; Sweeting, 2017).
- Si les collaborateurs de la première ligne disposent de **plus d'expérience, de connaissances et d'un meilleur poste interne** que la deuxième ligne, la deuxième ligne pourrait finir par ne plus gérer que ce que la première ligne décide de lui montrer ou de discuter (Arndorfer & Minto, 2015; Davies & Zhivitskaya, 2018).
- Les auditeurs et régulateurs externes doivent être ajoutés au modèle en tant que quatrième ligne de défense (Arndorfer & Minto, 2015) afin de mettre l'accent sur leur rôle complémentaire.

Jusqu'à maintenant, il n'existait pourtant aucune étude sur la mise en application du modèle et les défis que rencontrent les assureurs suisses. La présente étude doit combler cette lacune et établir des bases de recherches plus approfondies.

## PRATIQUE SUISSE EN MATIÈRE DE SURVEILLANCE

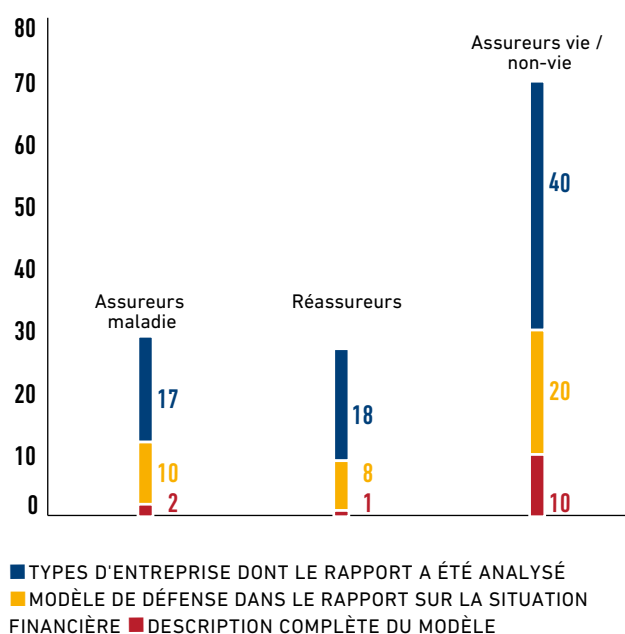
Toutes ces questions préoccupent également le secteur de l'assurance suisse, où le modèle des trois lignes de défense est établi depuis de nombreuses années. Des contrôles sur place menés par l'autorité de surveillance examinent et évaluent la pertinence des principes généraux de gouvernance d'entreprise de la circulaire FINMA 17/2. Ces inspections visent notamment à déterminer si les fonctions de contrôle sont réellement indépendantes, si leurs missions, compétences et responsabilités sont clairement définies et si les processus de gestion des risques et de conformité sont suffisamment détaillés et appliqués en permanence. La conception de l'éventail de missions de la deuxième ligne en ce qui concerne l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du système de gestion des risques et du système de contrôle interne fait elle aussi souvent l'objet de débats.

## LE MODÈLE DANS LA RÉDACTION DES RAPPORTS DES ASSUREURS SUISSES

Pour savoir dans quelle mesure les compagnies d'assurance suisses tiennent d'ores et déjà compte du modèle des trois lignes de défense dans la rédaction de rapports, nous avons analysé 126 rapports sur la situation financière (exercice 2018). Dans les rapports analysés, 51 compagnies d'assurance font explicitement référence au modèle des trois lignes de défense.

L'évaluation des rapports montre que 40,5 % des entreprises étudiées font référence au modèle des trois lignes de défense dans leur rapport sur la situation financière. 10,3 % d'entre elles décrivent la mise en œuvre du modèle, ce qui, dans le graphique ci-dessus, est considéré comme une description complète. Si la rédaction du rapport ne constitue pas un indice quant à l'importance ou à l'avancement de la mise en œuvre du modèle en tant que tel, elle donne néanmoins une idée de la pertinence de la communication sur le modèle des trois lignes de défense en tant que méthode de mise en application globale du système de gouvernance. La répartition reste globalement similaire dans tous les segments d'assurance.

Illustration 2 : Évocation du modèle des trois lignes de défense dans le rapport sur la situation financière (sans les succursales, n = 126).



<sup>2</sup> Sur 176 rapports analysés, 50 provenaient de succursales de sociétés étrangères, qui n'ont pas été prises en compte dans la suite de l'analyse.



# CONCEPTION ET RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

La méthodologie employée dans la présente étude repose sur une combinaison d'enquêtes quantitative et qualitative (Illustration 3). L'enquête quantitative a été menée à l'aide d'un questionnaire en ligne entre le 22 août et le 30 septembre 2019. Dans le même temps, les auteurs ont mené des entretiens avec 12 représentants des deuxième et troisième lignes de défense de différentes compagnies d'assurance (cf. personnes interviewées p. 27). Les déclarations tirées de ces entretiens sont présentées sous forme de citations et sont intégrées au texte. Les déclarations des personnes interviewées ont été anonymisées et traduites le plus fidèlement possible. Nous remercions toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de cette étude en répondant au questionnaire et en participant aux entretiens.

Au total, 35 compagnies d'assurance ont participé au questionnaire en ligne, principalement des responsables de la deuxième ligne de défense (Illustration 6). Les questionnaires étaient disponibles en allemand, en français et en anglais. Les entreprises participantes ont été divisées en trois catégories en fonction de leurs activités : assureurs directs, réassureurs et assureurs maladie (Illustration 4).

Les données en pourcentage se rapportent toujours au nombre total de réponses données à la question concernée. Si les réponses à plusieurs questions ont été réunies sur un indicateur, une méthode arithmétique a été employée. Les réponses sont arrondies au nombre entier le plus proche, ce qui explique que l'addition des réponses ne soit pas toujours égale à 100 %.

Les entreprises participant à l'étude sont classées par la FINMA dans des catégories de surveillance allant de 2 à 5 (Illustration 5). Dans le cadre de cette étude, la catégorie est utilisée comme un indicateur de la taille de l'entreprise, la catégorie 2 correspondant aux grandes entreprises et la catégorie 5 aux plus petites entreprises. Dans le cadre de cette étude, les catégories 4 et 5 ont été réunies et évaluées ensemble dans la mesure où peu d'entreprises de la catégorie 5 ont participé à l'étude.

Les 35 représentants d'entreprises interrogés se classent à première vue dans les fonctions gestion qualitative des risques / révision interne et finances / comptabilités. En tenant compte des doubles fonctions exercées, la répartition

change au profit des fonctions gestion qualitative des risques / révision interne et juridique / conformité (Illustration 6). Les autres fonctions décrites sont principalement des fonctions de gestion (CEO) qui ne peuvent être classées dans aucune des catégories.

« L'utilité du modèle est que l'on sait que l'on peut s'y référer. Il facilite la communication en interne et en externe. »

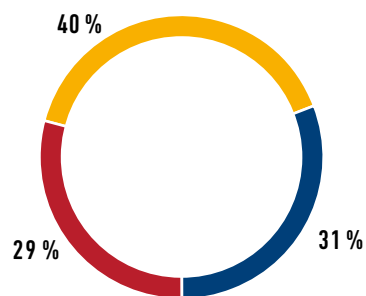
## UTILITÉ DU MODÈLE

D'après les entreprises interrogées, la principale utilité du modèle des trois lignes de défense réside dans la mise en valeur de l'importance des fonctions de risque et de contrôle pour l'entreprise et dans la mise en place globale de la gestion des risques (Illustration 7). Ces éléments sont considérés comme (très) importants par 83 % des entreprises interrogées. Les entreprises considèrent en revanche que l'organisation de la rédaction des rapports à différents destinataires est la moindre des utilités du modèle. Suite à une question leur demandant d'approfondir, les entreprises répondent que les rapports en question seraient rédigés même sans le modèle et qu'elles ont pour la plupart accès à des bases d'informations communes.

Illustration 3 : Méthodologie employée

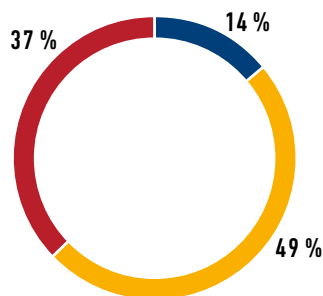


Illustration 4 : À quel champ d'activité votre entreprise se consacre-t-elle ? (n=35)



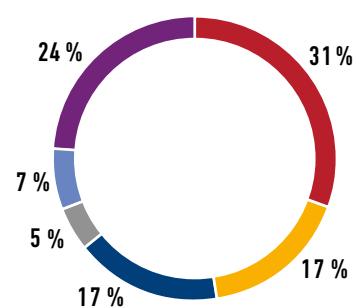
■ ASSUREURS MALADIE  
■ RÉASSUREURS  
■ ASSUREURS VIE / NON-VIE

Illustration 5 : À quelle catégorie de surveillance votre entreprise appartient-elle ? (n=35)



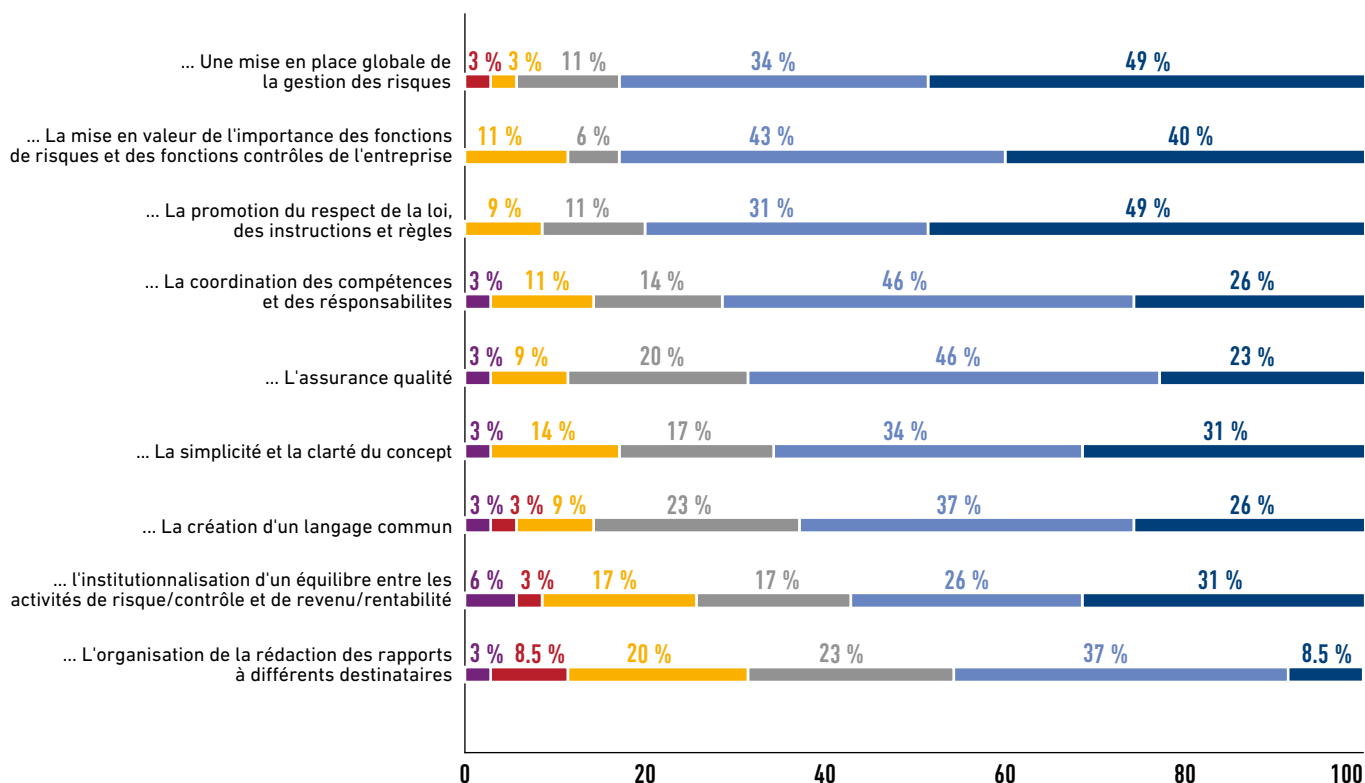
■ CATÉGORIE 2  
■ CATÉGORIE 3  
■ CATÉGORIES 4 ET 5

Illustration 6 : Quelle est votre fonction au sein de votre entreprise ? (Plusieurs choix possibles, n=35)



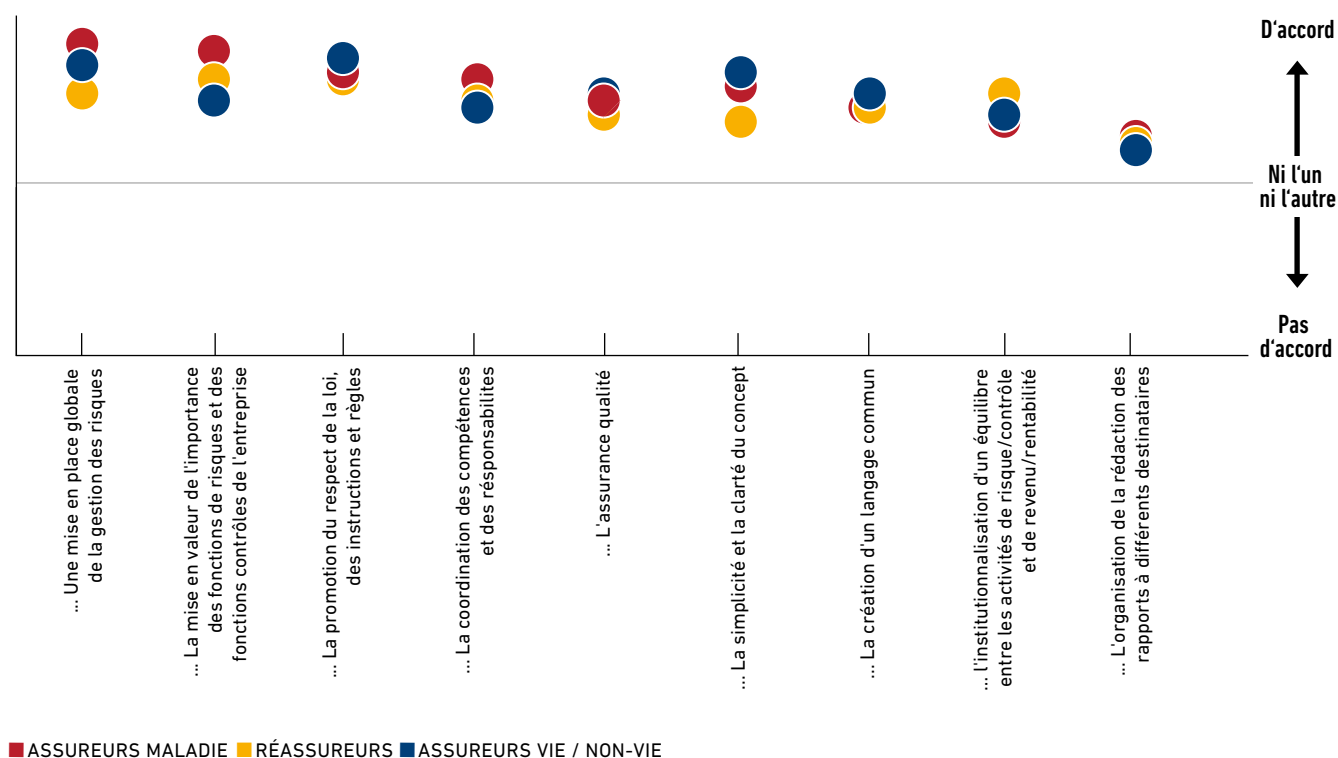
■ ACTUARIAT / GESTION QUANTITATIVE DES RISQUES  
■ AUTRES  
■ GESTION QUALITATIVE DES RISQUES / CONTRÔLE INTERNE  
■ JURIDIQUE / CONFORMITÉ  
■ FINANCES / COMPTABILITÉ  
■ RÉVISION INTERNE

Illustration 7 : La principale utilité du modèle des trois lignes de défense réside dans ... (n=35)



■ NE SAIT PAS / IMPOSSIBLE À ÉVALUER ■ PAS D'ACCORD ■ PLUTÔT PAS D'ACCORD ■ NI L'UN NI L'AUTRE ■ PLUTÔT D'ACCORD ■ D'ACCORD

Illustration 8 : Les principales utilités du modèle par domaine (en valeur moyenne) et par champ d'activité. (n=35)



■ ASSUREURS MALADIE ■ RÉASSUREURS ■ ASSUREURS VIE / NON-VIE

### AVANCEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE ET CONDITIONS PRÉALABLES

La répartition par secteur d'activité n'indique que de faibles différences dans l'évaluation formulée par les entreprises (Illustration 8). Seules la simplicité et la clarté du concept ne revêtent pas la même importance pour les réassureurs que pour les assureurs maladie et les assureurs vie et non-vie. L'analyse des résultats en fonction de la taille des entreprises montre en revanche une plus grande disparité des réponses (Illustration 9). Pour les petites entreprises, la simplicité et la clarté du concept constituent une utilité négligeable du modèle, tandis que les grandes entreprises leur accordent une utilité plus importante.

Le modèle des trois lignes de défense est établi dans les entreprises depuis de nombreuses années. 94 % des entreprises interrogées le confirment (Illustration 10). Les entretiens confirment par ailleurs que les entreprises ont intégré le modèle à la gestion des risques de l'entreprise. Néanmoins, le modèle ne propose qu'une structure esquissée. C'est pourquoi on constate des différences dans sa mise en œuvre concrète, notamment dans la conception de l'éventail de missions de la deuxième ligne et dans l'évaluation de la collaboration des trois lignes. Cela se reflète dans les réponses selon lesquelles la collaboration des trois lignes de défense ne fait pas encore l'objet d'une évaluation régulière dans toutes les entreprises.

« On peut estimer que le système est réellement arrivé à maturité lorsque le point de vue du risque est explicitement revendiqué et ne représente plus un mal nécessaire. »

« L'application réelle du modèle des trois lignes de défense est aussi une question de culture. »

Illustration 9 : Les principales utilités par catégorie de surveillance (en valeur moyenne, n=35).

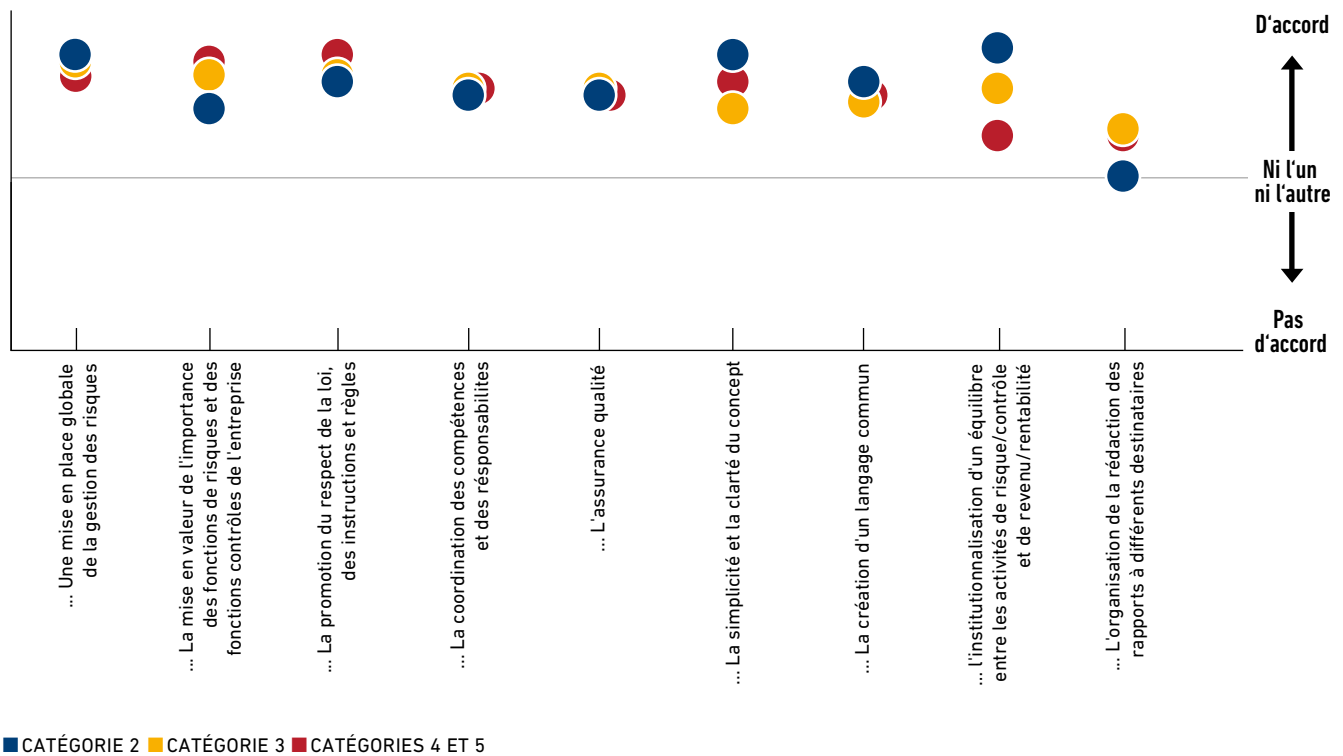


Illustration 10 : Quel est selon vous du niveau de mise en œuvre du modèle des trois lignes de défense au sein de votre entreprise (n=35) ?

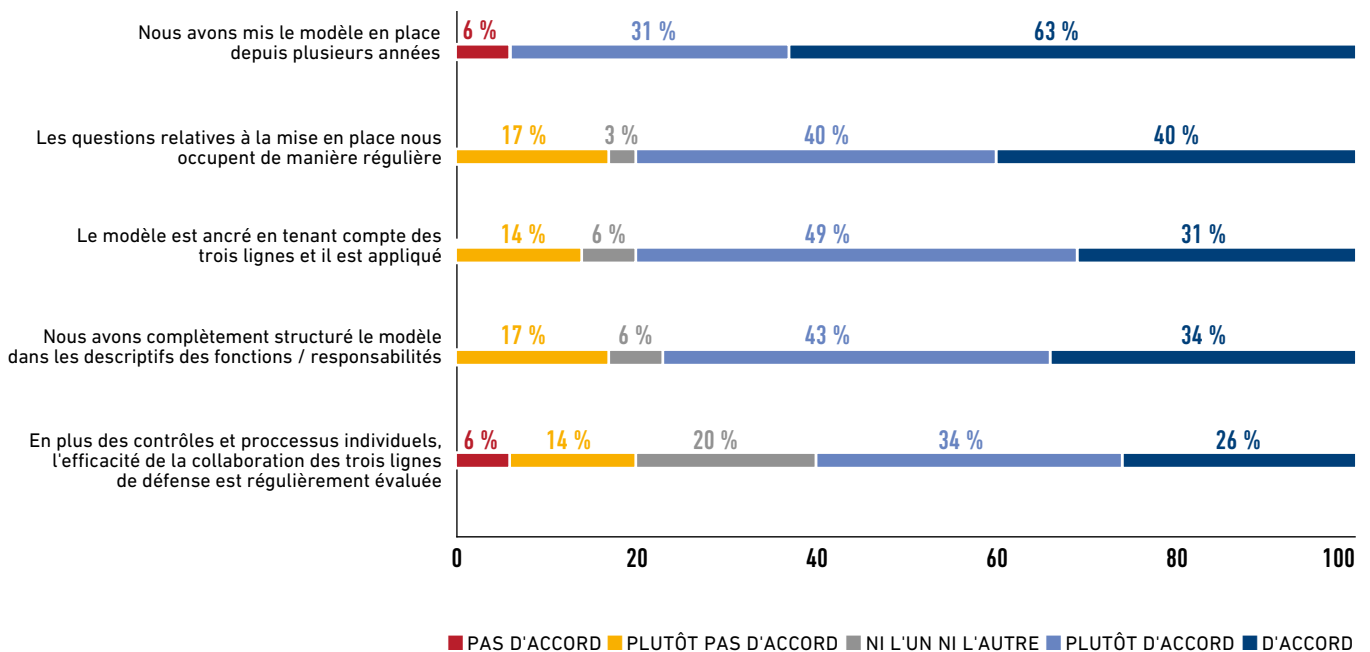
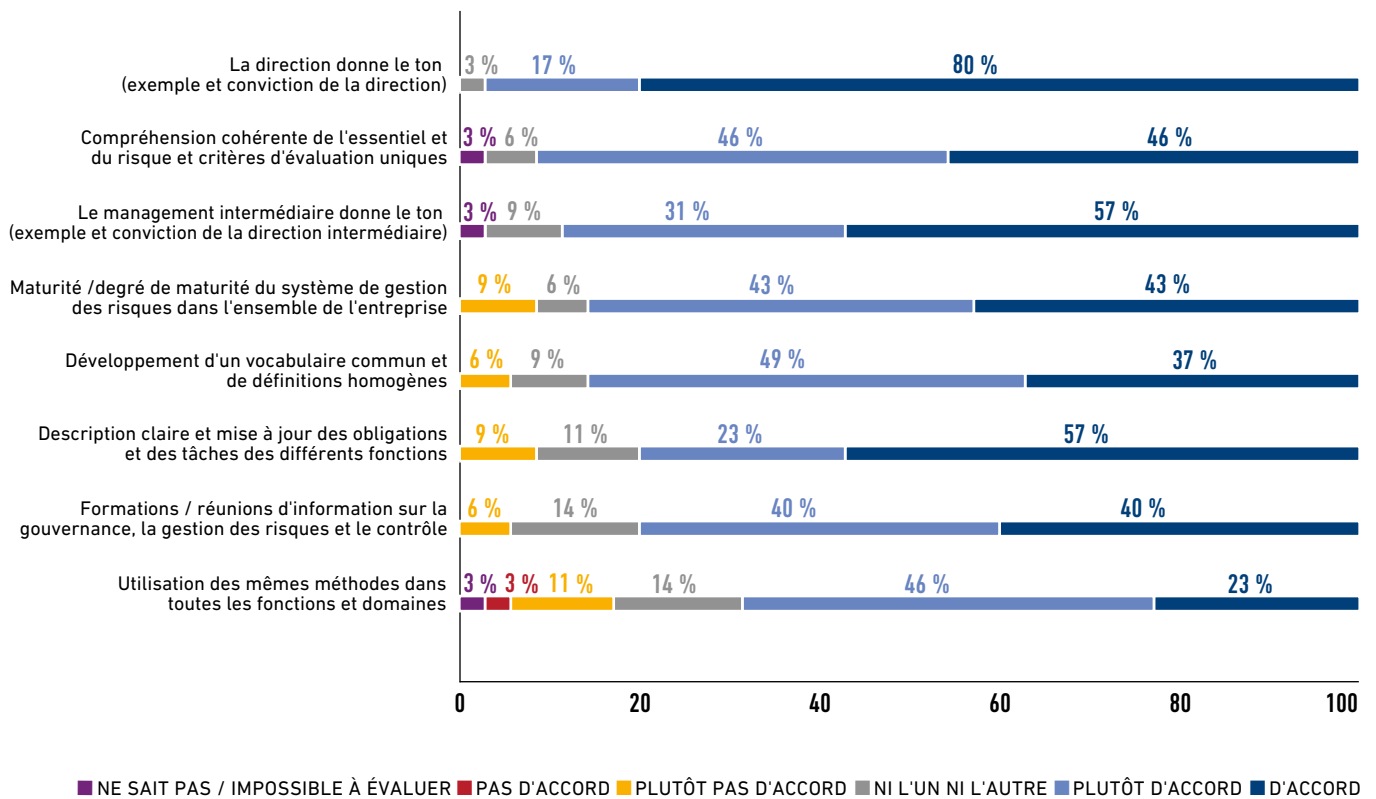


Illustration 11 : Quelles sont les conditions les plus importantes pour une mise en œuvre réussie (n=35) ?



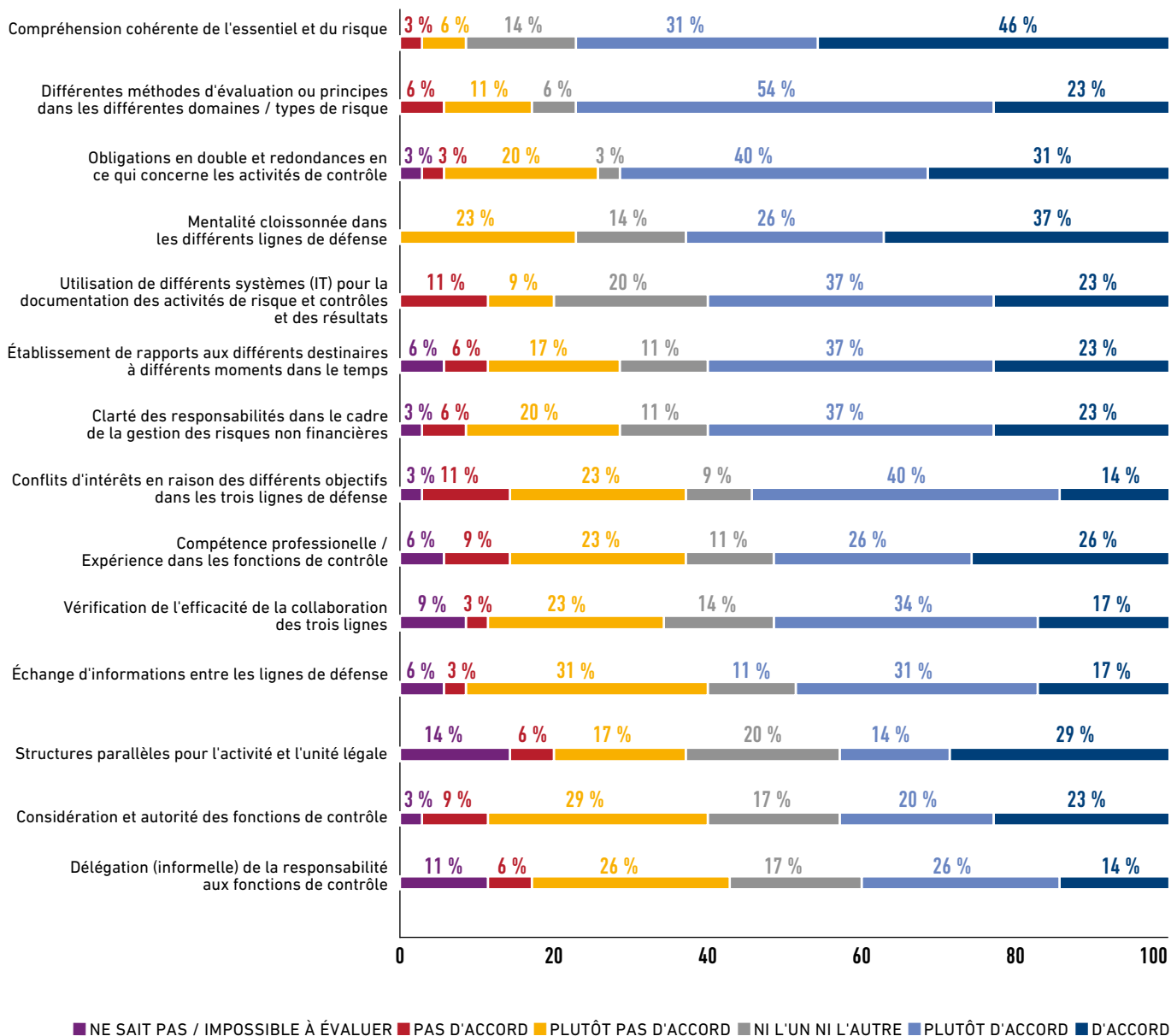
Pour les entreprises interrogées, la condition préalable la plus importante pour que le modèle puisse être mis en place correctement est que la direction donne le ton : qu'elle serve d'exemple et fasse preuve de conviction (Illustration 11). 97 % des entreprises sont d'accord sur ce point. Les autres conditions proposées sont également considérées comme importantes voire très importantes par 80 à 91 % des personnes interrogées. Selon elles, la moins importante est l'utilisation des mêmes méthodes dans toutes les fonctions et domaines. Seulement 69 % des entreprises ont en effet considéré que cela était important voire très important. Les réassureurs, assureurs vie et assureurs non-vie accordent une plus grande importance à la compréhension cohérente de l'essentiel et du risque et à des critères d'évaluation uniques que les assureurs maladie. Pour les assureurs maladie en revanche, une description claire et une mise à jour des obligations et des tâches des différentes fonctions est plus importante que pour les réassureurs, les assureurs vie et les assureurs non-vie.

Enfin, les formations et réunions d'information sur la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle revêtent une plus grande importance pour les assureurs vie et assureurs non-vie que pour les assureurs maladie et les réassureurs.

Les défis que comporte la mise en place du modèle des trois lignes de défense ne sont pas perçus de la même manière par les entreprises. L'illustration 12 en donne un aperçu sur toutes les entreprises interrogées. Pour 77 % des entreprises, le principal défi est la compréhension cohérente de l'essentiel et du risque ainsi que les différentes méthodes d'évaluation ou principes dans différents domaines / types de risques. Les obligations en double et redondances et leur réduction préoccupent par ailleurs bon nombre des entreprises. La considération et l'autorité des fonctions de contrôle et la délégation (informelle) de la responsabilité aux fonctions de contrôle constituent en revanche les défis les moins importants.



Illustration 12 : Défis liés à la mise en œuvre du modèle des trois lignes de défense (n=35)



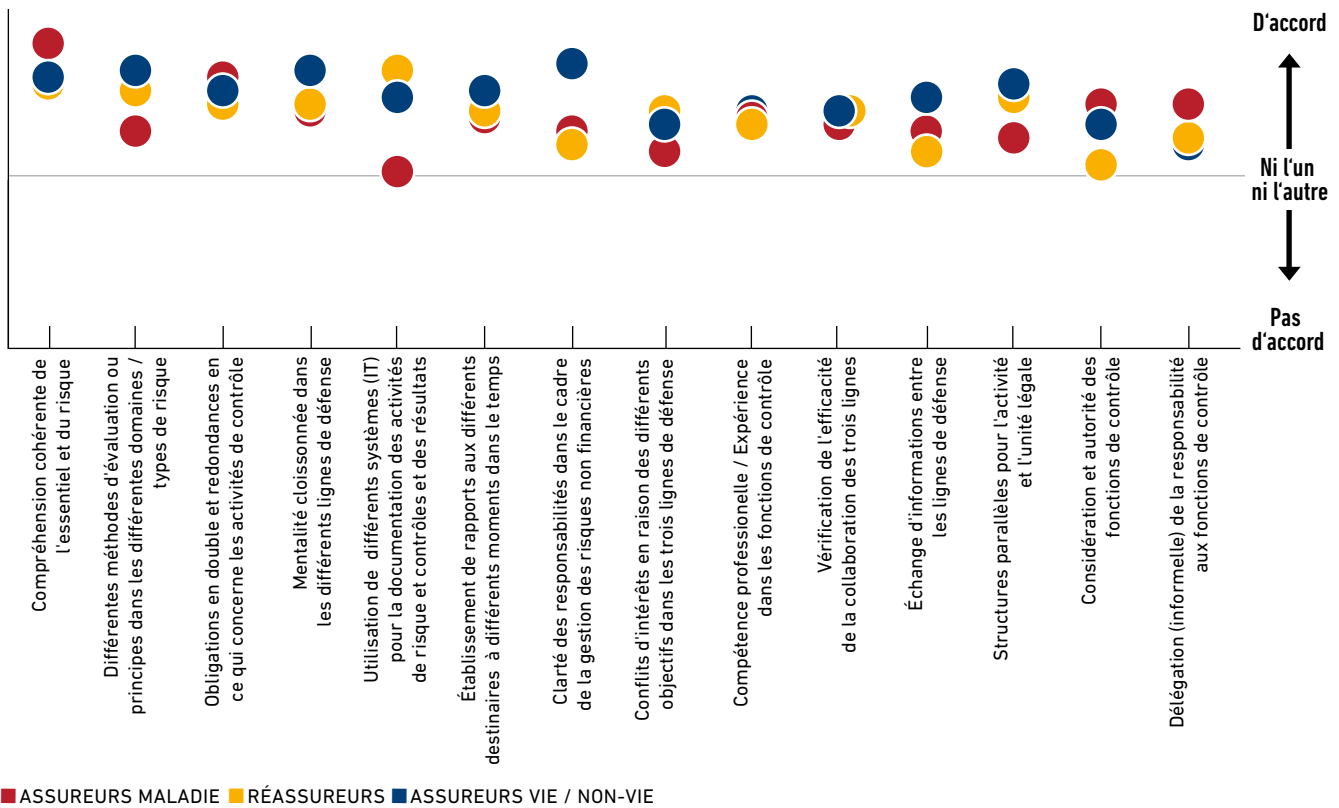
« Nous étions au départ des entités isolées, et avons donc mis en place des outils distincts. Or, de nombreuses mesures s'appliquent désormais à tous les secteurs, ce qui entraîne de nombreuses redondances et incohérences. »

« La concertation et la coordination entre les fonctions d'assurance constitue un défi considérable. »

« Comme nous disposons de différents systèmes informatiques, nous employons également un vocabulaire différent. »

« Par le passé, la première ligne a dû assumer une charge de travail trop importante en raison d'un manque de coordination des activités d'assurance. »

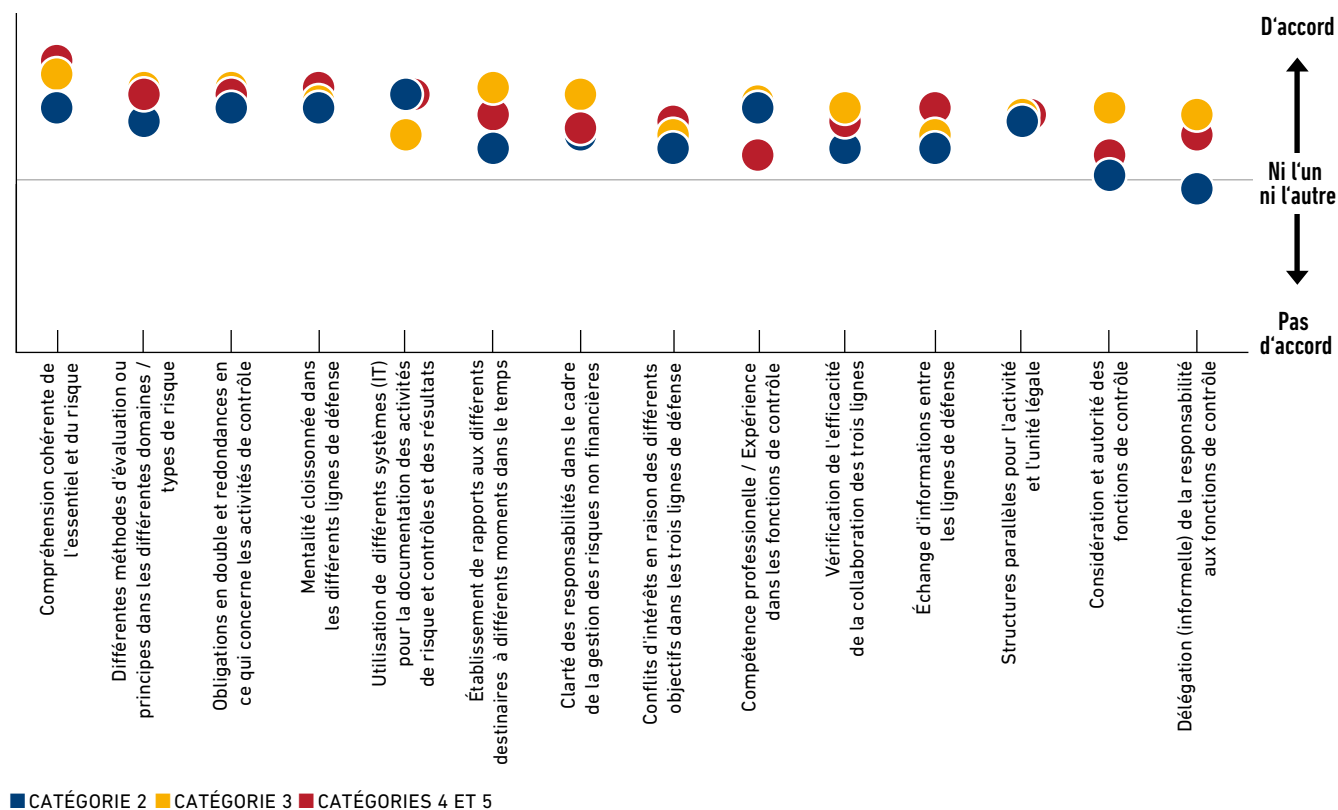
Illustration 13 : Défis liés à la mise en œuvre du modèle des trois lignes de défense par champ d'activité (en moyenne, n=35)



Si l'on se penche sur les différents champs d'activité, on observe cependant des différences importantes dans les réponses (Illustration 13). L'utilisation de différents systèmes d'information pour la documentation des activités de risque et de contrôle ainsi que des résultats n'est pas évaluée de la même manière par les assureurs maladie et les assureurs vie/non-vie. La manière dont est perçue la clarté des responsabilités dans le cadre de la gestion des risques, risques non-financiers, varie elle aussi. Les réassuranceurs considèrent qu'il s'agit là du principal défi.

L'analyse des défis par catégorie de surveillance montre que la délégation (informelle) de la responsabilité aux fonctions de contrôle est le défi qui fait l'objet de l'évaluation la plus variable en fonction des différents assureurs (Illustration 14). Les assureurs de la catégorie 2 considèrent qu'il ne s'agit pas d'un défi, alors que ce point revêt une certaine importance pour les assureurs de la catégorie 3. La différence de considération dont fait l'objet l'établissement de rapports aux différents destinataires à divers moments frappe elle aussi. Les assureurs de la catégorie 3 la considèrent comme un défi, tandis que les assureurs de la catégorie 2 n'y voient pas un défi particulier. Les petits assureurs se situant entre les deux, il n'est pas possible d'en tirer des conclusions par rapport à la taille des entreprises. L'évaluation varie aussi nettement en ce qui concerne les compétences professionnelles / l'expérience dans les fonctions de contrôle. Les petites compagnies d'assurance y voient un défi plus négligeable que les grandes compagnies d'assurance.

Illustration 14 : Défis liés à la mise en œuvre du modèle des trois lignes de défense par catégorie de surveillance (en moyenne, n=35)



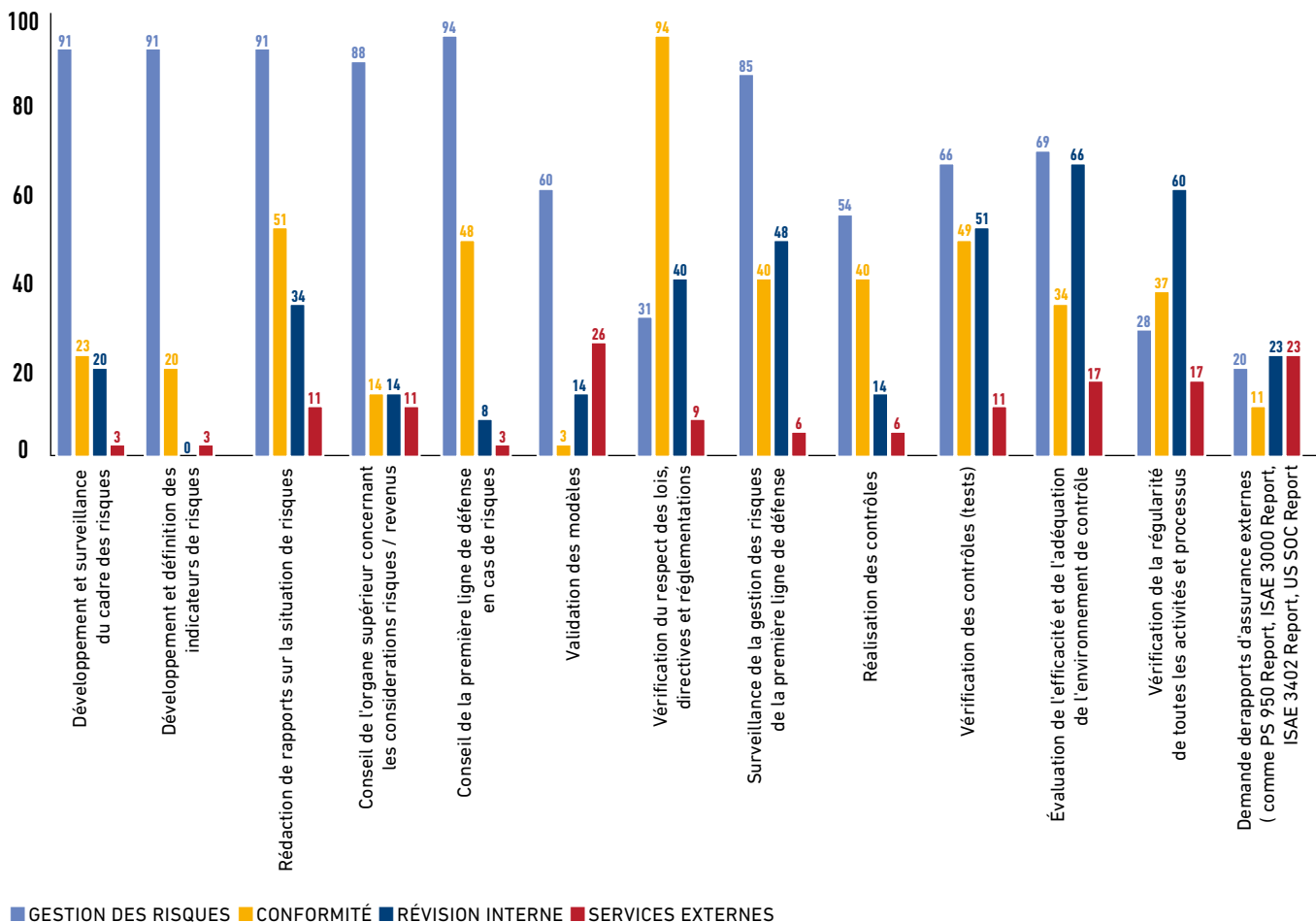
« Les réviseurs internes doivent être très bons en analyse et faire preuve d'un esprit d'investigation. Par ailleurs, ces "super-réviseurs" doivent disposer de solides compétences professionnelles. »

« Si les compétences professionnelles ne constituent pas un défi, c'est certainement une preuve de manque d'ambition. »

Illustration 15 : Prise en charge de différentes missions par les fonctions gestion des risques, conformité, révision interne et par des services externes (n=35)

## TOTALE

Tous les chiffres en pourcentage



## ÉVENTAIL DE MISSIONS DES FONCTIONS DE CONTRÔLE

La plupart des activités de risque et de contrôle sont assumées par la fonction gestion des risques (Illustration 15). Lorsque la gestion des risques n'est pas directement aux commandes, elle est tout du moins impliquée. Comme attendu, la vérification du respect des lois, des instructions et des règles est de la responsabilité de la fonction conformité. La fonction révision interne se concentre sur la vérification de la régularité de toutes les activités et de tous les processus, l'évaluation de l'efficacité et de l'adéquation de l'environnement de contrôle, les tests et la surveillance de la gestion des risques de la deuxième ligne. Ces missions sont principalement menées en interne, et rarement par des services externes. Par ailleurs, certaines personnes inter-

rogées ont indiqué que la gestion de la continuité des activités et certaines analyses de risque et l'établissement de scénarios de risque font également partie des missions de la fonction gestion des risques. Parmi les autres missions de la fonction conformité figurent la sensibilisation et la formation aux thèmes et missions correspondants. Aucune autre mission en-dehors de celles proposées n'a été citée. L'éventail de missions de la première ligne de défense n'a pas été abordé dans le questionnaire. Il apparaît clairement que certaines missions telles que la vérification des contrôles (tests) ou la rédaction de rapports sur la situation de risques sont assumées par différentes fonctions de contrôle.

Globalement, les éléments les plus souvent cités sont les missions « Rédaction de rapports sur la situation de risques », « Évaluation de l'efficacité et de l'adéquation de l'environnement de contrôle » et « Surveillance de la gestion des risques de la première ligne de défense ».

Si l'on additionne l'ensemble des missions citées, on constate que c'est la gestion des risques qui assume la plupart des missions, quel que soit le domaine d'activité. La situation varie néanmoins pour la conformité et la révision interne. Chez les assureurs maladie, la révision interne assume un éventail de missions plus large que la conformité. En revanche, cette dernière assume un éventail de missions plus important chez les réassureurs, assureurs vie et assureurs non-vie. Dans ce cadre, les réassureurs sont ceux qui font le plus appel aux services externes, bien que les missions qui leur sont confiées ne représentent qu'une faible part de l'éventail de missions global.

L'analyse par catégorie de surveillance montre que dans toutes les catégories, c'est la gestion des risques qui couvre l'éventail de missions le plus important. Dans les grandes entreprises, on notera néanmoins l'éventail de missions relativement large de la conformité. Chez les petits assureurs aussi, environ un tiers de l'éventail de missions évoqué dans l'enquête est couvert par la conformité (seule ou en collaboration). Chez les assureurs de catégorie de surveillance 3, la révision interne assume un éventail de missions relativement plus important que la fonction conformité. Ce sont principalement les petites et moyennes compagnies d'assurance qui font appel à des services externes.

« Du point de vue formel comme culturel, la responsabilité des risques doit continuer de reposer sur la première ligne. »

« Comme en Formule 1, on peut dire que malgré toutes les règles et tous les systèmes de surveillance en place, c'est toujours le conducteur qui prend les décisions clés. »

Illustration 16 : Part des fonctions de contrôle dans l'éventail de missions par champ d'activité (n=35)

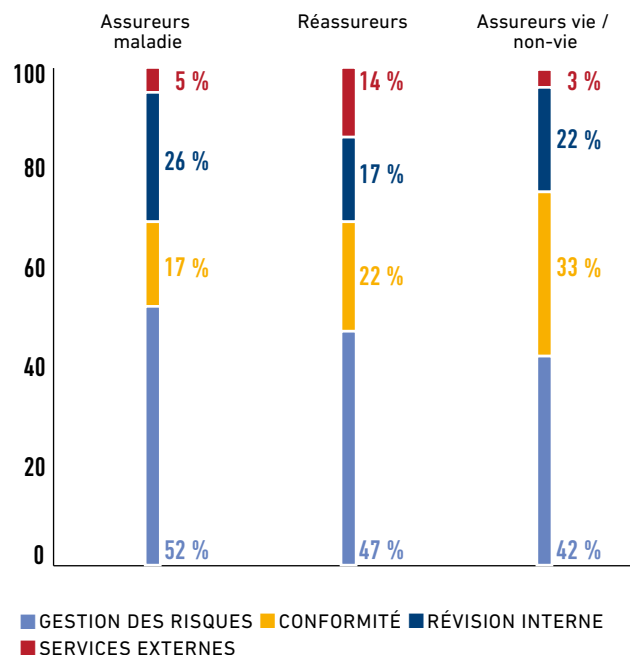


Illustration 17 : Part des fonctions de contrôle dans l'éventail de missions par catégorie de surveillance (n=35)

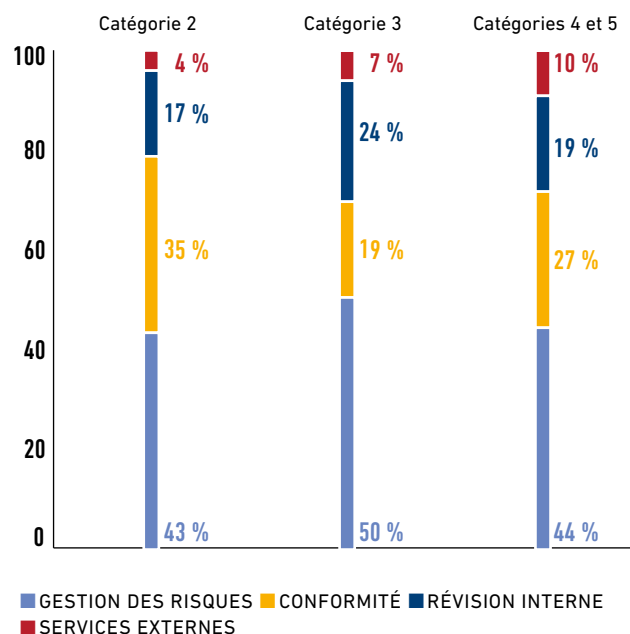
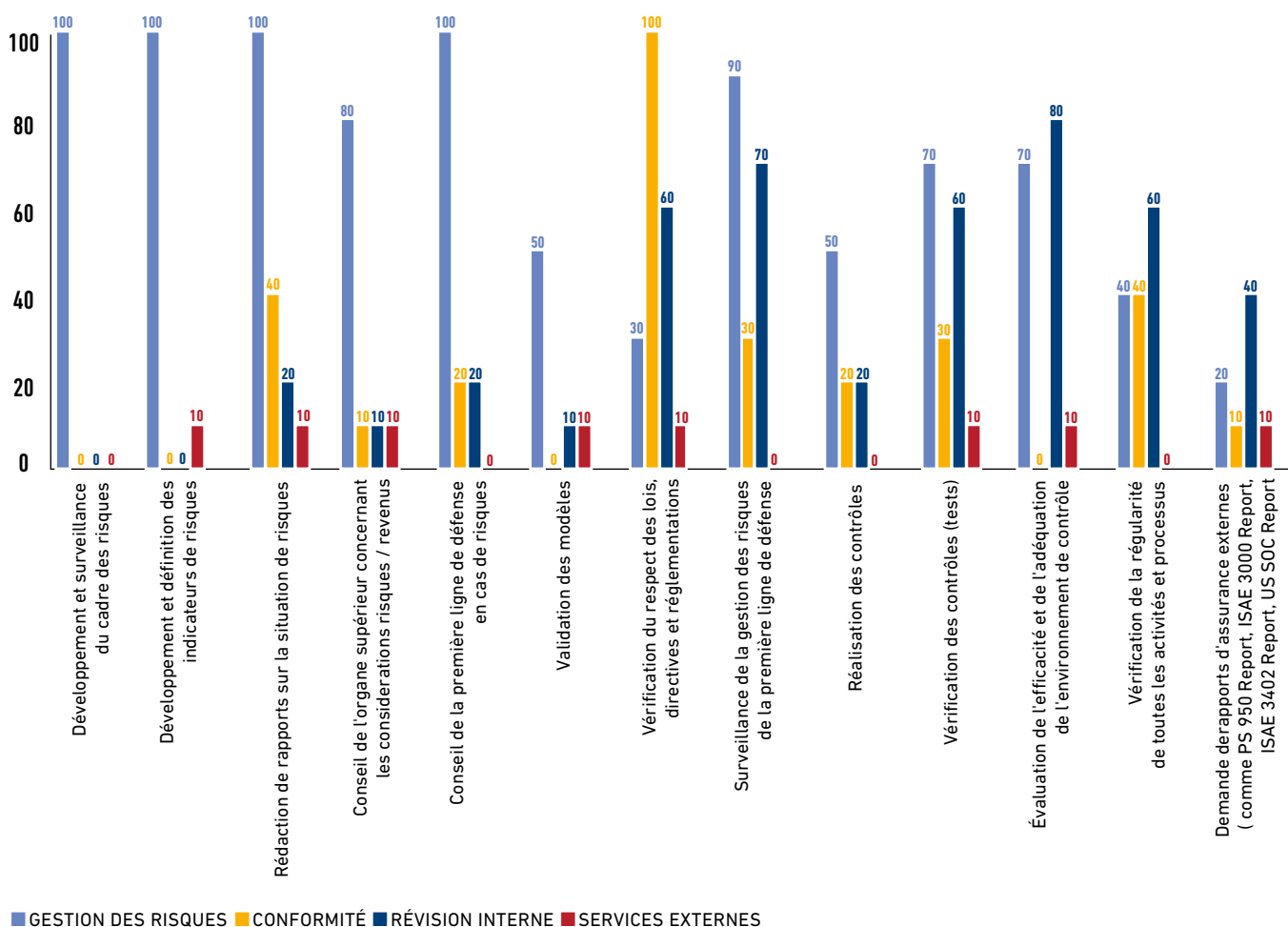


Illustration 18 : Prise en charge des différentes missions par la gestion des risques, la conformité, la révision interne et les services externes chez les assureurs maladie (n=10)

## ASSUREURS MALADIE

Tous les chiffres en pourcentage



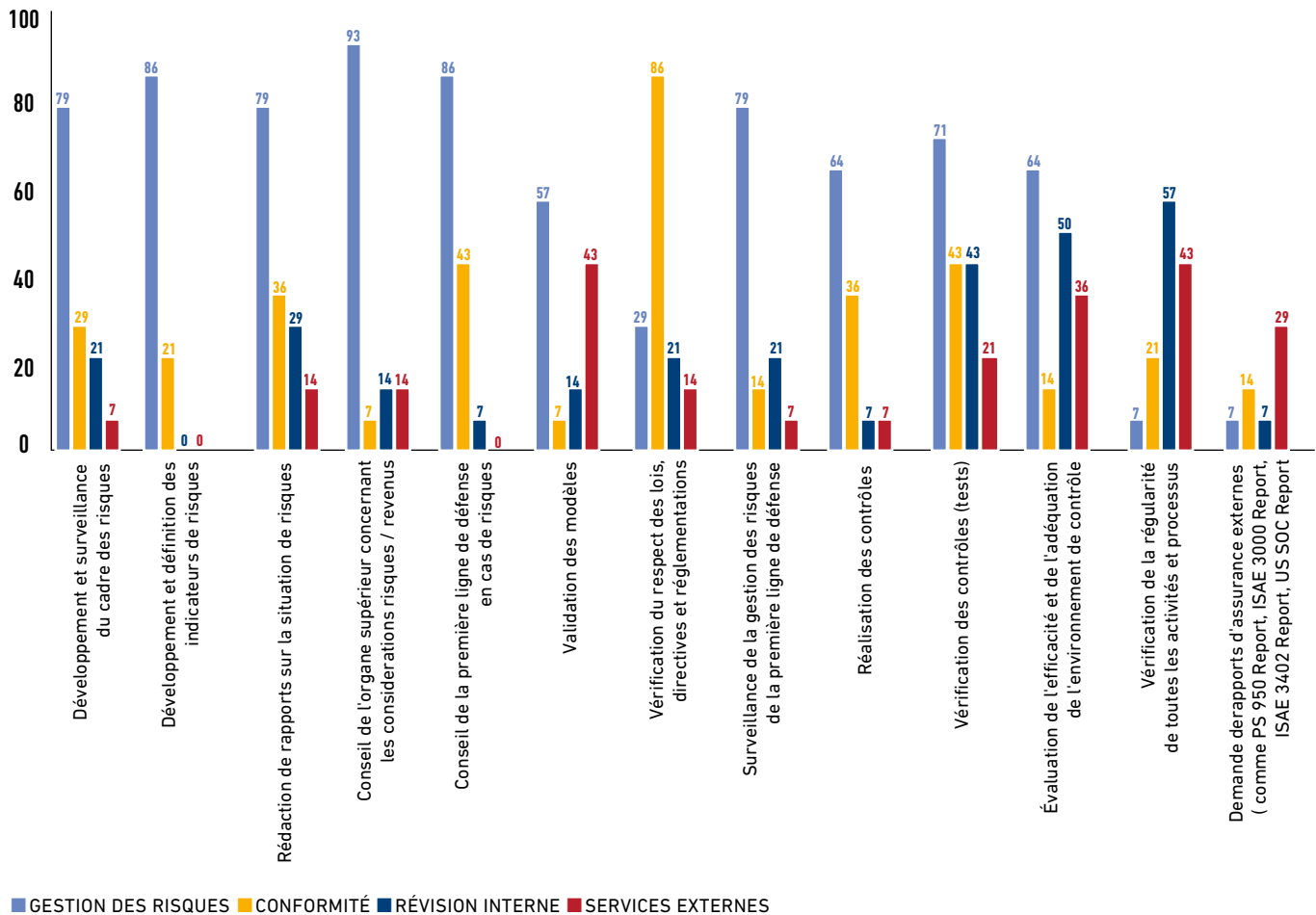
Dans la différenciation par champ d'activité, on observe que chez les assureurs maladie, certaines missions sont exclusivement assumées par la gestion des risques (Illustration 18). Il en va ainsi, par exemple, du développement et de la surveillance du cadre des risques ainsi que des directives. Par ailleurs, les réponses des participants montrent que la révision interne assume un éventail de missions plus important chez les assureurs maladie que chez les réassureurs, assureurs vie et assureurs non-vie. Chez les réassureurs, le recours aux services externes comparativement plus élevé que dans les autres sociétés saute

aux yeux (Illustrations 16 et 19). Avec plus de 40 %, ils sont notamment impliqués dans la validation des modèles et la vérification de la régularité de toutes les activités et de tous les processus. Les demandes de rapports d'assurance externes sont elles aussi principalement confiées à des services externes. Par ailleurs, chez certains assureurs, l'éventail de missions de la gestion des risques est plus réduit que dans les entreprises d'autres secteurs. Cela peut notamment s'expliquer par la tendance croissante, notamment dans les petites compagnies d'assurance, à l'externalisation de certaines tâches.

Illustration 19 : Prise en charge des différentes missions par la gestion des risques, la conformité, la révision interne et les services externes chez les réassureurs (n=14)

## RÉASSUREURS

Tous les chiffres en pourcentage



« Bien sûr que le conseil et la révision sont séparés. »

« Tout isoler et tout séparer sous couvert d'indépendance n'est ni efficace ni efficace. »

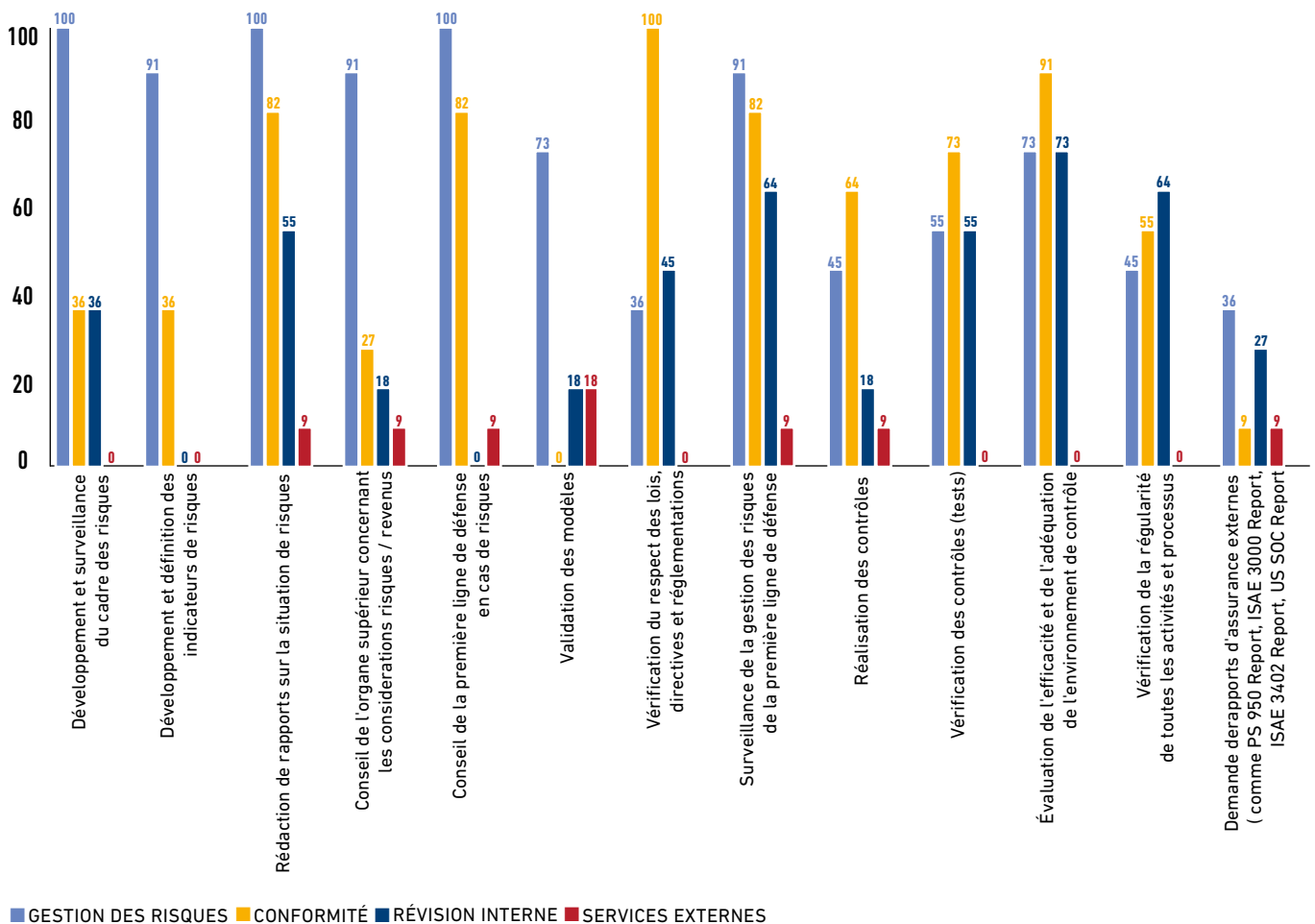
« Le danger est que l'indépendance des fonctions d'assurance soit appliquée à la lettre, mais qu'ensuite elles ne puissent acquérir aucune expérience et perdent le contact avec la réalité opérationnelle. »

« Pour prendre de bonnes décisions sur les risques, il faut que tous les points de vue soient représentés, c'est précisément ce en quoi consiste le mécanisme d'équilibre. »

Illustration 20 : Prise en charge des différentes missions par la gestion des risques, la conformité, la révision interne et les services externes chez les assureurs vie / non-vie (n=11)

## ASSUREURS VIE / ASSUREURS NON-VIE

Tous les chiffres en pourcentage

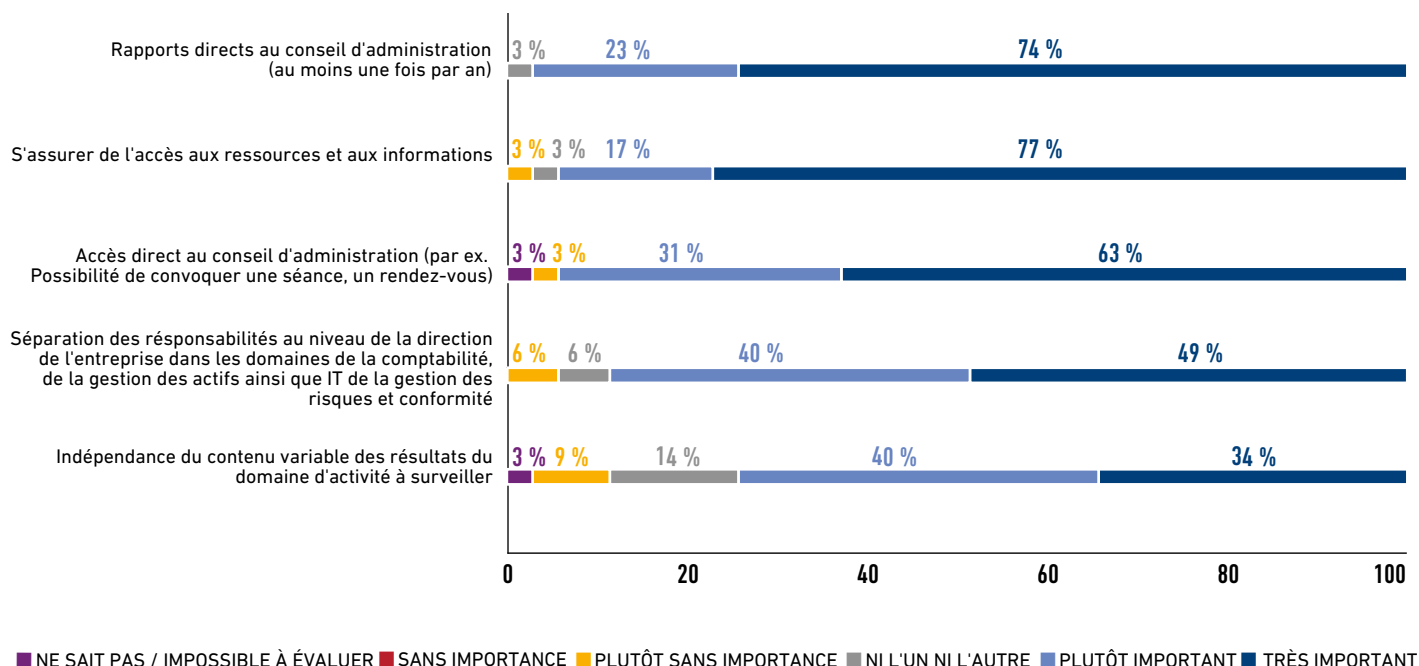


Si l'on compare avec les assureurs maladie et les réassureurs, chez les assureurs vie et non-vie, la fonction conformité est davantage impliquée dans les différentes missions (Illustrations 16 et 20). On observe par ailleurs un chevauchement des domaines de travail, en particulier entre la gestion des risques et la conformité. Les services externes ne se voient confier les missions évoquées que très rarement.

Environ 37 % des entreprises interrogées indiquent qu'outre les fonctions de contrôle citées, d'autres postes exerçant des activités de risque et de contrôle sont impliqués dans ces missions. Ont notamment été citées les fonctions de contrôle de gestion, d'informatique, les chargés de protection des données et les organes de gouvernance. Les ressources humaines ont aussi été évoquées dans ce cadre.



Illustration 21 : Importance des différents aspects liés au respect de l'indépendance des fonctions de contrôle (n=35)



Les entretiens personnels ont clairement montré que la définition et la mise en œuvre de l'indépendance des fonctions de contrôle donnent lieu à des questions et des débats. L'importance de cette question n'a absolument pas été remise en cause, que ce soit lors des entretiens personnels ou dans l'enquête en ligne (Illustration 21). Le doute persiste néanmoins quant à la meilleure méthode

d'application à utiliser. Tous les aspects évoqués ont été évalués comme importants par la majorité des personnes interrogées. Par ailleurs, la possibilité d'un accès direct aux décideurs y compris en-dehors du Conseil d'administration a été évoquée. L'analyse des résultats par champ d'activité ou catégorie de surveillance n'a donné qu'une très faible variation des résultats.

Illustration 22 : Répartition des équivalents temps plein dans les différentes fonctions par catégorie de surveillance (n=5, 17, 13)

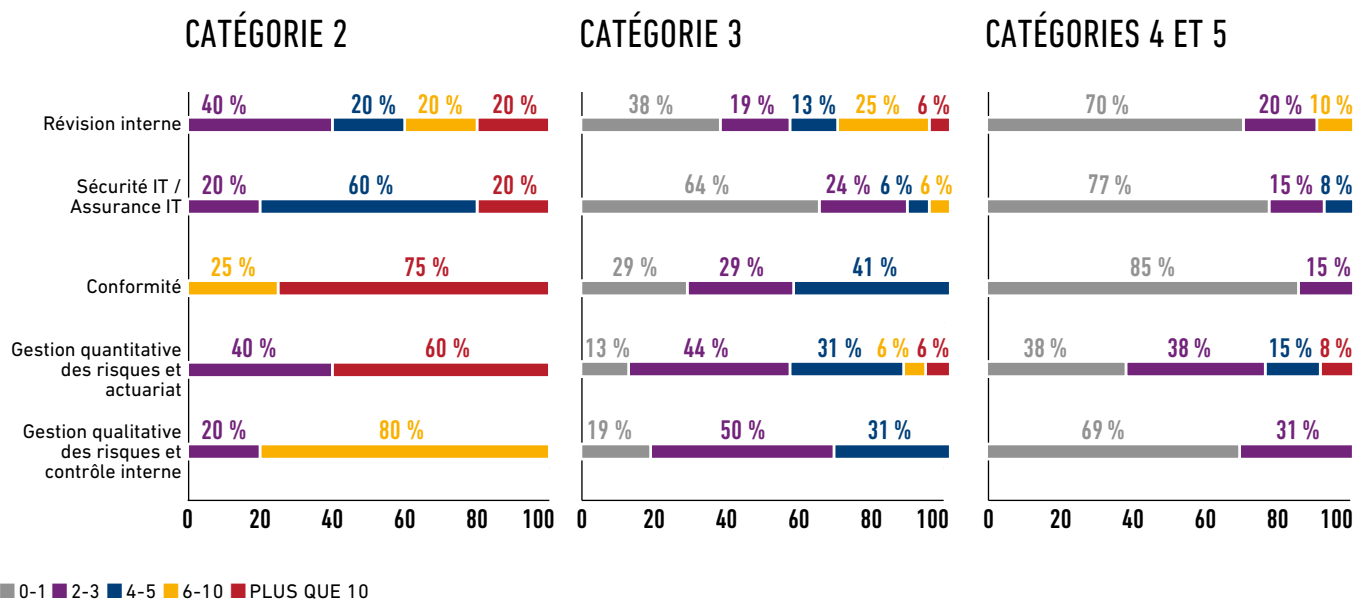
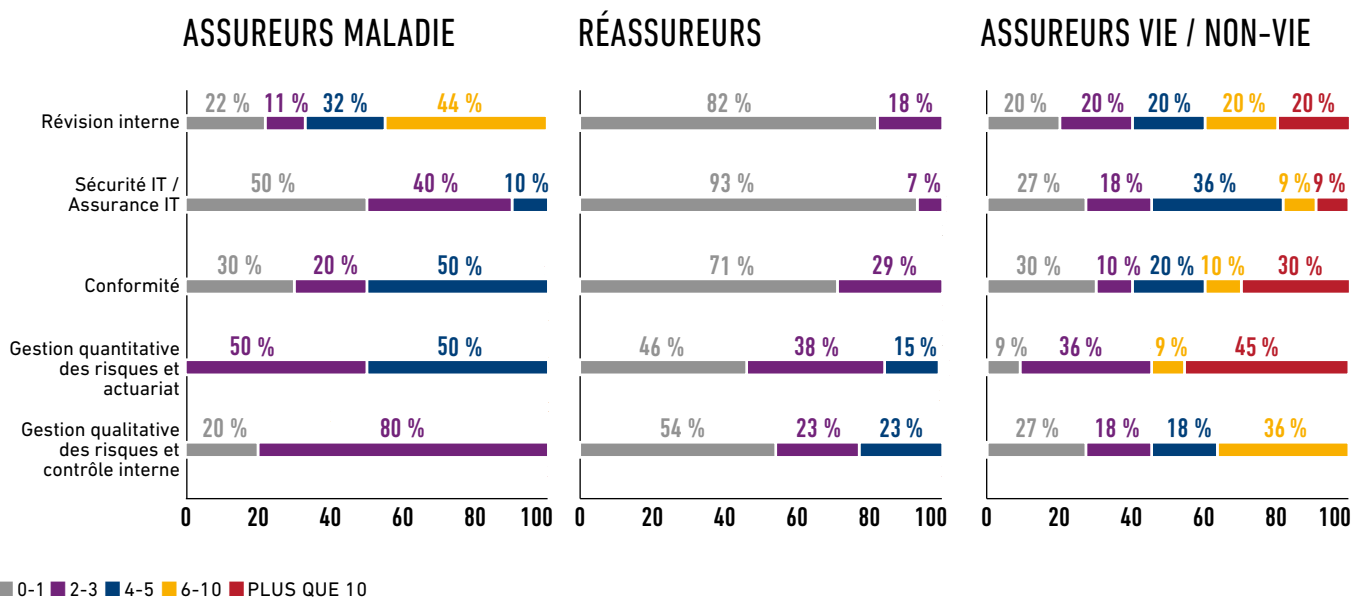


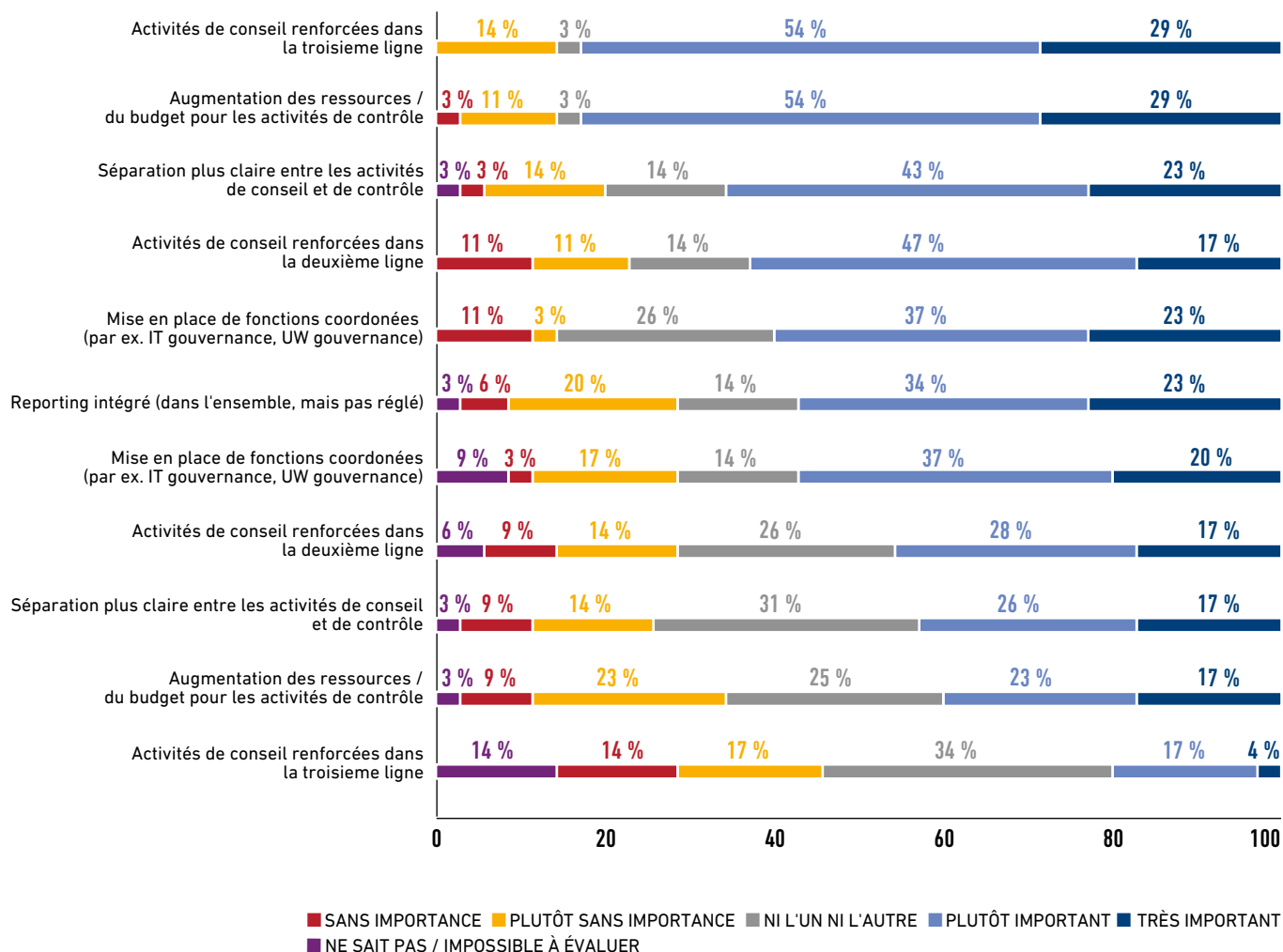
Illustration 23 : Répartition des équivalents temps plein dans les différentes fonctions par champ d'activité (n=10, 14, 11)



La question des équivalents temps plein dans les différentes fonctions n'a pas permis d'obtenir un modèle uniforme. Les Illustrations 22 et 23 le confirment. Cette question porte également sur les collaborateurs des services Sécurité IT et Assurance IT, qui occupent néanmoins une place plus réduite. L'analyse par catégorie de surveillance montre que les petites compagnies d'assurance disposent généralement d'équipes réduites en conformité et d'un

plus grand nombre de collaborateurs dans le domaine gestion quantitative des risques et actuariat. C'est dans ce domaine de contrôle ainsi qu'en conformité que les grosses compagnies d'assurance comptent le plus de collaborateurs. L'analyse du nombre de collaborateurs par champ d'activité ne donne lieu à aucune remarque particulière.

Illustration 24 : Les tendances actuelles les plus importantes en matière de mise en œuvre du modèle des trois lignes de défense (n=35)

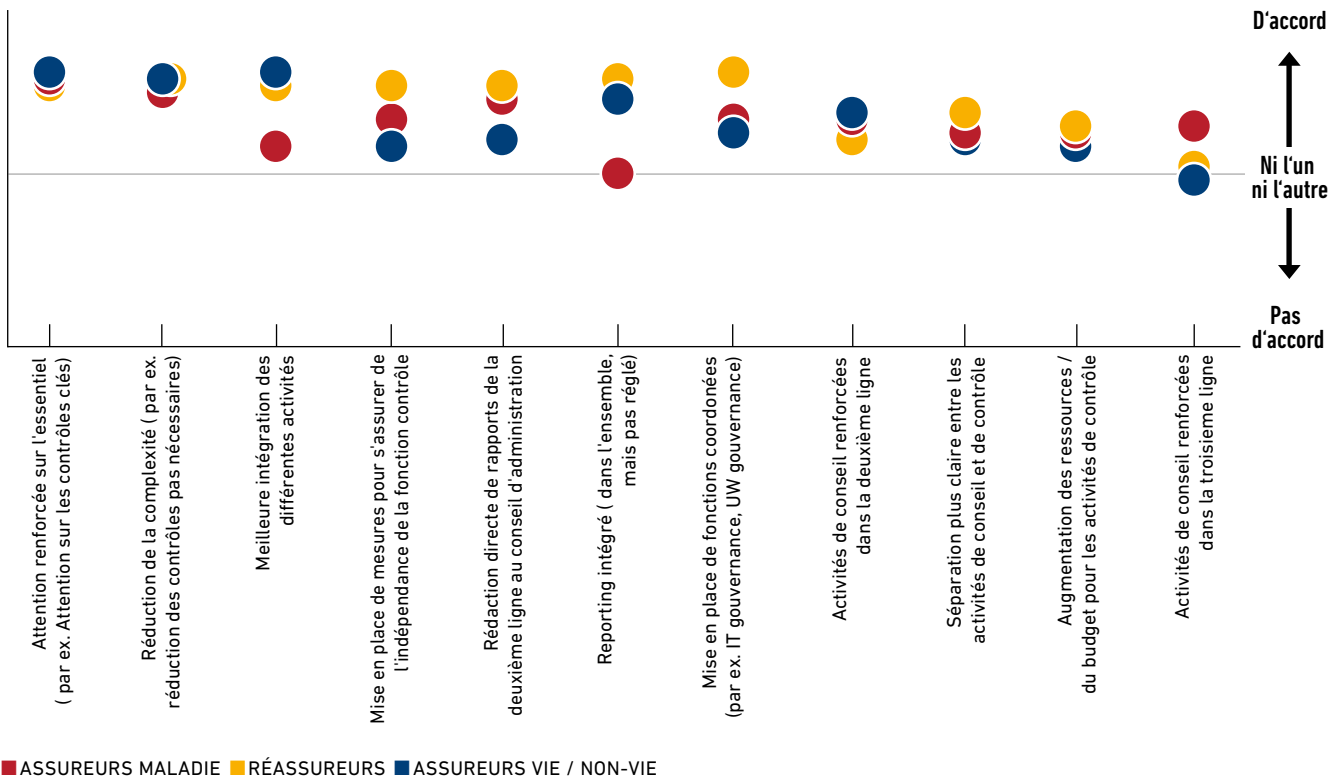


## TENDANCES ACTUELLES

Au niveau du secteur, on note que le tableau est homogène en ce qui concerne les attentes en matière de tendances actuelles liées au perfectionnement du modèle des trois lignes de défense (Illustration 24). La réduction de la complexité et l'attention renforcée sur l'essentiel sont toutes deux considérées comme importantes voire très importantes à 83 %. La mise en place de mesures pour s'assurer de l'indépendance des fonctions de contrôle, une exigence des autorités de surveillance, est considérée comme importante à 63 %.

« Les transactions commerciales sont toujours plus complexes. Si, par exemple, l'on travaille avec des start-ups, il convient de les intégrer dans le cadre le plus rapidement possible. »

Illustration 25 : Les tendances actuelles les plus importantes en matière de mise en œuvre du modèle des trois lignes de défense par champ d'activité (n=35)



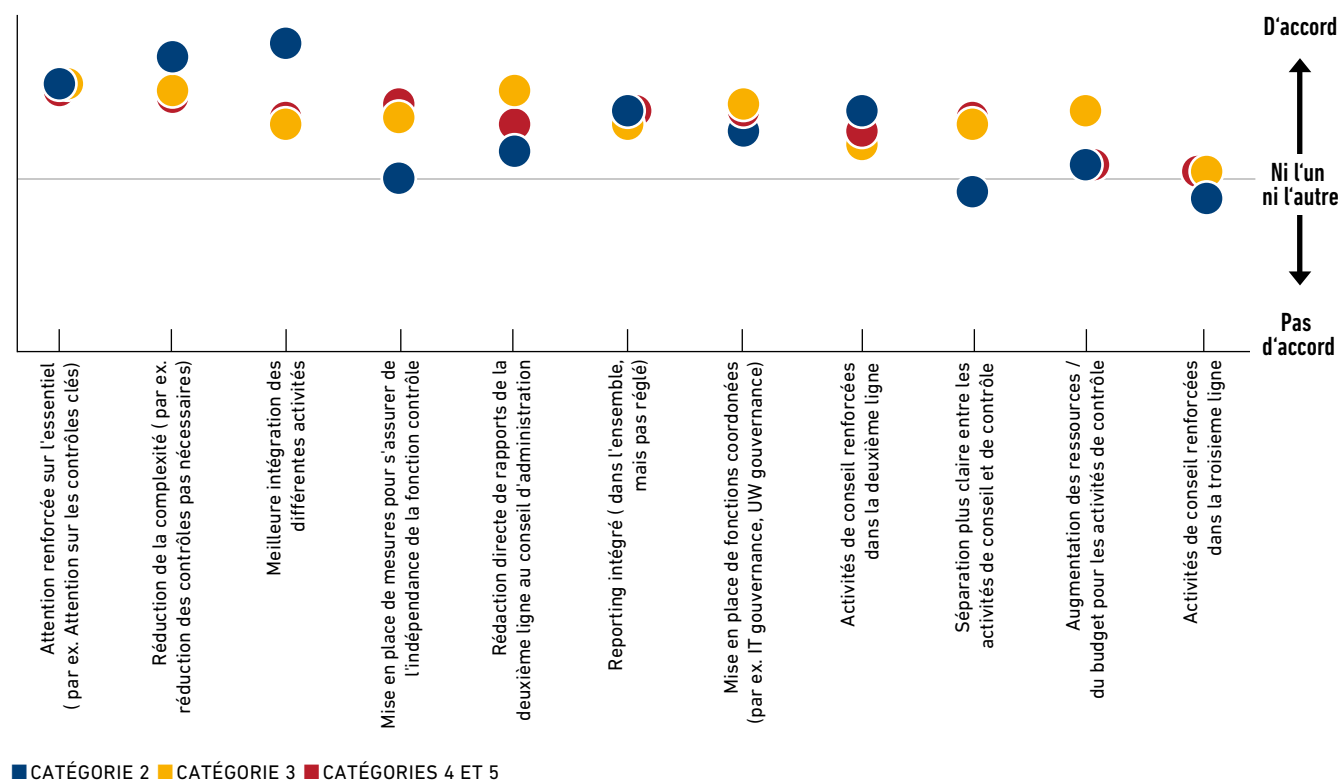
Néanmoins, si l'on tient compte des différents champs d'activité des entreprises, on constate que les différentes tendances proposées ont pour elles une importance variable (Illustration 25). Ainsi, pour les assureurs maladie, le reporting intégré ne constitue pas une tendance actuelle clé, alors qu'elle intéresse davantage les réassureurs et les assureurs vie et non-vie. De même, bien que la différence soit moins marquée, la meilleure intégration des différentes activités ne semble guère les préoccuper. À l'inverse, le renforcement des activités de conseil dans la troisième ligne revêt pour eux une importance plus grande. Les assureurs maladies y voient en effet une tendance clé, contrairement aux réassureurs et assureurs vie et non-vie.

« Nous ne voulons pas de simulacres de contrôles ou de mesures. Il s'agit de risques importants que nous gérons avec rigueur, avec des contrôles adaptés, nous ne voulons pas de contrôles «alibis». »

« Le regroupement de tous les outils utilisés serait très utile. »

« Nous constatons que les tests en tant qu'exigence ou bonne pratique constituent une tendance. »

Illustration 26 : Les tendances actuelles les plus importantes en matière de mise en œuvre du modèle des trois lignes de défense par catégorie de surveillance (n=35)



L'analyse des tendances par catégorie de surveillance débouche également sur un résultat contrasté (Illustration 26). La meilleure intégration des différentes activités est bien plus importante pour les entreprises de la catégorie 2 que les autres entreprises interrogées. À l'inverse, elles attribuent moins de poids à la séparation entre les activités de conseil et de contrôle.

# PERSPECTIVES ET CHAMPS D'ACTION

**Le modèle des trois lignes de défense est établi depuis de nombreuses années chez les assureurs suisses. La plupart des entreprises s'accordent à dire qu'il est globalement utile, ce modèle contribuant notamment fortement à la mise en valeur de l'importance des objectifs de gestion des risques et à l'harmonisation de leur application. Les grandes entreprises considèrent également que son principal intérêt est de favoriser l'institutionnalisation d'un équilibre entre les activités de risque et de contrôle par rapport aux activités de revenu et de rendement. Cela correspond par ailleurs à l'objectif principal de la fonction gestion des risques d'une compagnie d'assurance. Les critiques exprimées dans la littérature quant à une fausse impression de sécurité ou aux points faibles de la deuxième ligne vis-à-vis de la première ne semblent jouer qu'un rôle mineur, voire inexistant. Pour les assureurs suisses, quatre champs d'action semblent se détacher :**

## LES QUATRE CHAMPS D'ACTION

1. Les missions des fonctions de contrôle sont en plein bouleversement. D'ailleurs, le modèle ne propose qu'une structure esquissée. Il est conseillé aux assureurs de définir clairement et de communiquer sur l'intégration organisationnelle des fonctions de contrôle, leur rôle, leurs compétences et leurs responsabilités. Aucune bonne pratique ne se dessine encore. Il est plutôt conseillé aux assureurs d'opter pour une organisation adaptée à leur entreprise permettant de répondre aux objectifs supérieurs de la direction de l'entreprise et du contrôle.
2. Dans ce cadre, se pose également la question de l'exigence d'indépendance des fonctions de contrôle. Les participants à l'étude reconnaissent l'importance des mesures organisationnelles. Les autorités de surveillance sont également conscientes que l'indépendance des fonctions de contrôle est essentielle. Néanmoins, une application du principe d'indépendance à la lettre, trop rigide et formelle, comporte également le risque d'aller à rebours de l'objectif premier du modèle. La collaboration des trois lignes est fondamentale, et son efficacité doit être régulièrement évaluée.
3. Une attention toute particulière doit être accordée à la simplicité et à la clarté du modèle, considérées comme les principaux intérêts du modèle, ainsi qu'au rôle des responsables des risques, qui constituent la ligne de défense la plus importante. Dans ce contexte, le fait que la réduction de la complexité et l'amélioration de l'intégration des activités de contrôle soient considérées comme des tendances actuelles clés doit être perçu comme un signe positif. Un débat interdisciplinaire menant à une définition des domaines clés devrait permettre un recentrage sur l'essentiel.
4. Actuellement, les nouveaux risques, les business modèles et modes de coopération alternatifs et les solutions d'assurance adaptées aux comportements et au contexte provoquent d'importants changements au sein du secteur de l'assurance. Le modèle doit donc être appliqué de manière à contribuer à la culture et à l'application au niveau opérationnel d'une direction d'entreprise orientée vers les risques qui contribue de manière proactive et durable à la réussite de l'entreprise et ne se limite pas à un rôle de contrôle réactif.

# PERSONNES INTERVIEWÉES

**Victor Jans**

Directeur révision interne  
CSS Assurance, Lucerne

**Yvonne Kaniowska**

Head of Risk Governance  
Balaise Group, Bâle

**Stefan König**

Directeur adjoint Group Risk and Capital Management  
Helvetia, Saint-Gall

**Dr. Jan Küpfer**

Head Governance, Security & Compliance (Suisse)  
Swiss Life, Zurich

**Matthias Kuss**

Risk Governance  
AXA Suisse, Winterthour

**Bernd Langer**

Head of Operational Risk Management  
SCOR Switzerland, Zurich

**Stephan Mohr**

Head Internal Audit  
Allianz Suisse, Wallisellen

**Sebastian Pichler**

Chief Risk Officer  
Allianz Suisse, Wallisellen

**Stéphane Progin**

Directeur assurance  
CSS Assurance, Lucerne

**Dr. Dominic Rau**

Head Risk Governance & Steering  
Swiss Re Management Ltd, Zurich

**Simon Schneider**

Head Internal Audit  
Helvetia, Saint-Gall

**Amal Teyeb**

Senior Risk Manager  
Swiss Re Management Ltd, Zürich

# RÉFÉRENCES

**Arndorfer, I. & Minto, A. (2015).**

The «four lines of defence model» for financial institutions. FSI Occasional Paper No 11.  
Basel: Bank for International Settlements.  
<https://www.bis.org/fsi/fsipapers11.pdf>

**COSO, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission and IIA, The Institute of Internal Auditors (2015).**

Leveraging COSO across the three lines of defense.  
<https://www.coso.org/Documents/COSO-2015-3LOD.pdf>

**Davies, H., & Zhivitskaya, M. (2018).**

Three Lines of Defence: A Robust Organising Framework, or Just Lines in the Sand?  
Global Policy, 9 (June), 34–42.  
<https://doi.org/10.1111/1758-5899.12568>

**Decaux, L. & Sarens, G. (2015).**

Implementing combined assurance: insights from multiple case studies.  
Managerial Auditing Journal, 30 (1), 59–79.  
<https://doi.org/10.1108/MAJ-08-2014-1074>

**FINMA (2016).**

Rundschreiben 2017/2  
Corporate Governance – Versicherer.  
<https://www.finma.ch/de/~media/finma/dokumente/dokumentencenter/myfinma/rundschreiben/finma-rs-2017-02.pdf?la=de>

**FINMA (2016).**

Rundschreiben zur Versicherungsaufsicht.  
Erläuterungsbericht.  
<https://www.finma.ch/de/news/2016/05/20160531-mm-versicherungsaufsicht/>

**Sweeting, P. (2017).**

Financial Enterprise Risk Management.  
Cambridge University Press.

**The Institute of Internal Auditors (2019).**

Three lines of defense.  
<https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/3LOD-IIA-Exposure-Document.pdf>

**The Institute of Internal Auditors (2013).**

The three lines of defense in effective risk management and control.  
<https://www.theiia.org/3-lines-defense>

**Zinnöcker, L. E.-M. (2017).**

Corporate Governance für Versicherungen in der Schweiz – Ein Konzept zur internen Ausgestaltung und Umsetzung (Dissertation).  
Universität St. Gallen.



# AUTEURS

## **Angela Zeier Röschmann**

Docteure en économie HSG  
Professeure et vice-présidente  
du Zentrum für Risk & Insurance  
ZHAW School of Management and Law

## **Sebastian Barth**

Diplômé de maîtrise HSG  
Collaborateur scientifique du  
Zentrum für Risk & Insurance  
ZHAW School of Management and Law

## **Denise Wipf**

Titulaire du diplôme fédéral d'expert-comptable  
et directrice de la division Assurance chez Mazars Suisse

## **Fabienne Meienberger**

Titulaire du diplôme fédéral d'expert-comptable  
Mazars Suisse

**Le Zentrum für Risk & Insurance (ZRI) est le centre de compétences de la ZHAW School of Management and Law pour les questions économiques et de sciences sociales liées au secteur de l'assurance. Par ses activités de formation initiale et de formation continue, il contribue à la qualification professionnelle des personnes évoluant dans le secteur de l'assurance. En tant que partenaire compétent en recherche et conseil, il travaille en étroite collaboration avec différentes institutions suisses et étrangères.**

**Mazars est une entreprise internationale intégrée et indépendante spécialisée dans l'audit, la comptabilité, la fiscalité, le droit et le conseil. L'entreprise emploie plus de 40 000 collaborateurs dans 86 pays. Ses clients sont des groupes internationaux, des PME, des investisseurs privés et des institutions de droit public. En Suisse, l'équipe de Mazars se compose de plus de 250 experts basés à Berne, Zurich, Genève, Lausanne, Neuchâtel, Fribourg, Delsberg et Sion. Mazars figure parmi les sociétés d'audit suisses à avoir reçu toutes les autorisations de l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR).**

# ÉDITEUR

**ZHAW School of Management and Law**  
**Zentrum für Risk & Insurance**

Technoparkstrasse 2  
Postfach  
8401 Winterthour  
Suisse

**Mazars AG**

Herostrasse 12  
8048 Zurich

# CONTACT

**Angela Zeier Röschmann**

[angela.zeier@zhaw.ch](mailto:angela.zeier@zhaw.ch)

**Denise Wipf**

[denise.wipf@mazars.ch](mailto:denise.wipf@mazars.ch)

**Exemplaire numérique de l'étude :**

[www.zhaw.ch/zri](http://www.zhaw.ch/zri)



Copyright © 2019 ZHAW School of Management and Law et Mazars AG  
Novembre 2019

Copie – même partielle – autorisée sur mention de la source.





Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

