

360°Prévoyance

Résilience

Investir dans des marchés volatiles

Soutien par la communication

Évolution du marché de l'assurance

De la gouvernance à la résilience

Ouverture au changement de l'employeur

Gestion opérationnelle de la santé

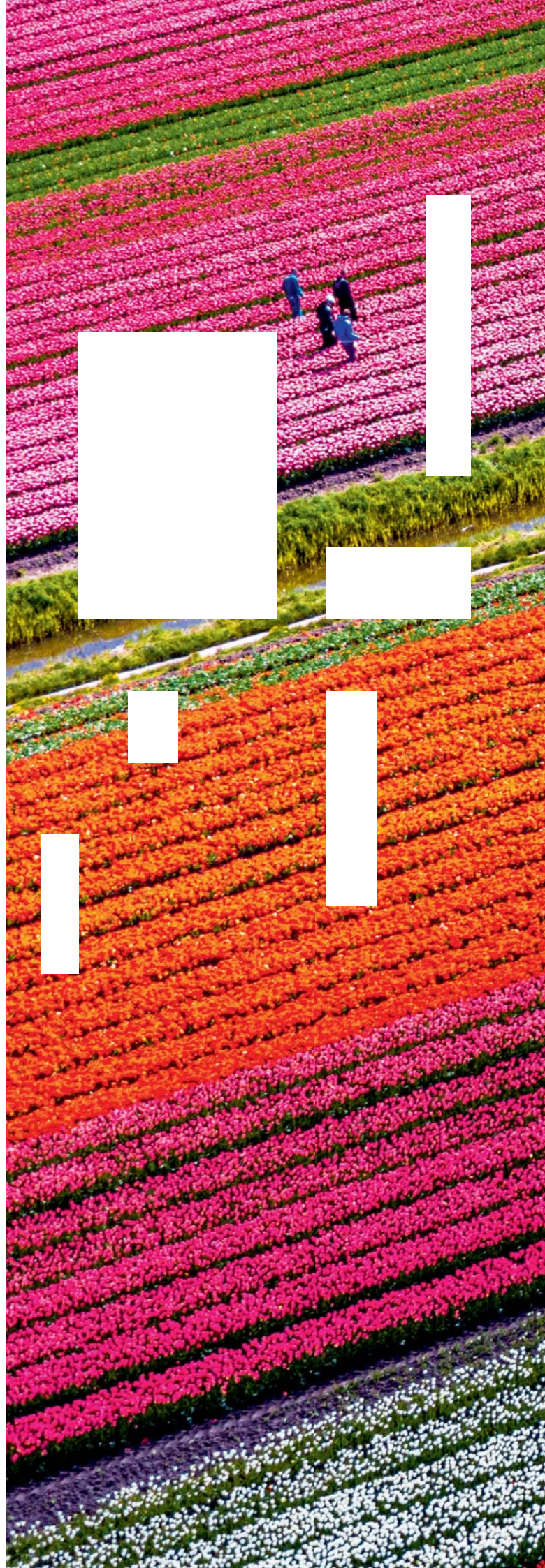
Numéro 2 – 2020

360°Prévoyance

Résilience

Table des matières

Éditorial.....	3
Point de vue.....	4
La gestion des caisses de pension en période extraordinaire.....	4
Investissements des caisses de pensions en période de crise du Covid-19.....	7
À situations exceptionnelles communication exceptionnelle ?.....	10
Dans quelle mesure la crise du coronavirus influence-t-elle le marché des fondations collectives ?.....	12
Couvertures d'assurance pendant une pandémie.....	13
Avantages du personnel : pourquoi un virus change la donne.....	16
Droit et réglementation.....	18
Pandémie de Covid-19 : réduction de l'horaire de travail et conséquences.....	18
Comment une institution de prévoyance devient-elle résiliente ?.....	20
Actuariat et Comptabilité.....	23
Restructuration des caisses de pension.....	23
Méthodes de partage des risques IFRS pour les caisses de pension suisses.....	26
Nouveautés et tendances.....	28
360°Benefits I Governance Check.....	28
Événements.....	30
360°Benefits I Academy.....	30



Éditorial

Ces douze derniers mois, les caisses de pension ont subi des hauts et des bas sur les marchés des capitaux, sans parler des incertitudes et de la volatilité élevées, et du crash important provoqués par l'apparition du Covid-19. Grâce à une bonne prévoyance ces dernières années et de solides degrés de couverture, de nombreuses caisses de pension ont bien réussi à gérer ce test de résistance.

Elles occupaient une position solide. Dans ce contexte, on parle désormais souvent de résilience. L'origine latine du mot qui signifie « rebondir, résister », est à la base du concept de résilience. L'objectif est d'être capable de résister aussi dans les situations de crise. Transposé aux fonds de pension, cela signifie que toute l'activité doit être organisée en conséquence, des placements en capitaux à l'administration et au conseil de fondation.

Dans cette édition de notre magazine 360°Prévoyance, nous examinerons les différentes facettes de la résilience dans le contexte des caisses de pension suisses. Nous présenterons des bonnes pratiques pour les investissements, la communication et la gouvernance. Nous évoquerons bien sûr le traitement de la situation actuelle dans la comptabilité internationale ainsi que la question de savoir quels risques peuvent éventuellement être intégrés par l'intermédiaire d'un transfert à un assureur.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

Stephan Wildner
Director of Retirement Services Switzerland



La gestion des caisses de pension en période extraordinaire

Interview

L'article suivant est un extrait d'une interview croisée entre Michele Casartelli, directeur de la Fondazione di Previdenza EFG SA (ci-après Fondazione) et du Fondo Complementare di Previdenza EFG SA (ci-après Fondo) (fig. 1) et WTW (Linda Haas et Peter Zanella) réalisée en mai 2020. L'interview complète peut être consultée ici :



Willis Towers Watson : M. Casartelli, nous vous remercions de votre disponibilité. Nous vivons une période singulière, qui nous place face à de nouveaux défis. Au début de la pandémie de Covid-19, le Tessin a été plus durement touché que le reste de la Suisse et a de ce fait joué un rôle précurseur dans la lutte et l'endiguement de la pandémie. Vous et votre conseil de fondation avez donc dû agir plus tôt que les autres. Quelles ont été les premières mesures prises pour protéger les collaborateurs ?

M. Casartelli : Notre objectif était de préserver la continuité des affaires tout en protégeant les collaborateurs et en prenant en compte leur situation personnelle (enfants, appartenance à un groupe à risque, travailleurs frontaliers). Nous avons donc opté pour un modèle de collaboration différencié. Nous avons permis aux collaborateurs de travailler depuis chez eux, et pour les travaux nécessitant une présence au bureau, nous avons organisé deux espaces de travail séparés permettant aux collaborateurs de travailler en cas de besoin sans aucun contact les uns avec les autres. Nous avons donc pu mettre en place un concept de protection

optimal pour éviter tout contact entre les collaborateurs et donc minimiser le risque opérationnel. Dans l'ensemble, en tant qu'institution de prévoyance, nous avons profité de la mise en œuvre prudente de mesures organisationnelles des employeurs en raison des liens étroits que nous cultivons avec eux. Un exemple : les collaborateurs sont soumis à un contrôle de la température lorsqu'ils pénètrent dans le bâtiment où se trouvent les postes de travail.

Willis Towers Watson : Vous et votre équipe traitez des informations personnelles qui nécessitent un niveau élevé de protection. Est-ce que ces exigences en matière de protection des données ont pu être appliquées sans problème avec le télétravail ?

M. Casartelli : Dans ce domaine aussi, notre statut d'institution de prévoyance nous permet de profiter des infrastructures et des mesures de sécurité des employeurs. La protection des données est extrêmement importante, notamment dans le domaine bancaire, elle est donc considérée comme prioritaire. Le travail à domicile et les infrastructures informa-

tiques requises, notamment les mesures de sécurité nécessaires à la protection des données, existaient déjà avant la crise. Nous étions donc parfaitement préparés. Personnellement, cela faisait déjà une année que je travaillais de temps en temps depuis chez moi.

Willis Towers Watson : Certaines démarches juridiques effectuées habituellement par une institution de prévoyance nécessitent une signature ou un acte authentique. De plus, les documents sont souvent envoyés / reçus par la poste, ce qui nécessite la présence des collaborateurs sur le lieu de livraison du courrier et l'accès au courrier nécessaire pour le maintien des opérations. Comment avez-vous géré cette situation ?

M. Casartelli : Comme je l'ai mentionné, nous avons organisé et assuré deux espaces de travail distincts, ce qui a permis d'avoir toujours au moins une personne sur place pour traiter le courrier. Nous avons par ailleurs veillé à ce que ce soit surtout des collaborateurs qui n'appartiennent pas à un groupe à risque ou n'aient pas de charge de famille qui accomplissent cette tâche. En général, nous avons constaté une diminution de ces démarches juridiques et un ralentissement des processus. Nous avons donc toujours pu assurer la bonne fin des affaires en cours.

Willis Towers Watson : Avant la crise, existait-il un plan de continuité des activités (business continuity plan) pour les institutions de prévoyance ? Si ce n'est pas le cas, envisagez-vous d'en créer un ? Si c'est le cas, allez-vous l'adapter en fonction des expériences faites et si oui, dans quel domaine ?

M. Casartelli : Ici aussi, les institutions de prévoyance profitent des excellentes structures et processus mis en place par l'employeur et que nous sommes contraints de suivre. Le plan de continuité des activités de l'employeur intègre les institutions de prévoyance ; il est testé tous les ans. Un contrat de prestation entre l'employeur et les institutions de prévoyance règle lesdites prestations. Nous sommes donc parfaitement armés et, d'après notre expérience de la crise, nous ne voyons aucune nécessité de procéder à des ajustements.

Willis Towers Watson : Dès mi-février, les premiers effets de la pandémie de coronavirus se sont fait sentir sur le marché des actions. Vous avez pris des mesures rapides et décisives et décidé en comité de placement / conseil de fondation de suspendre le rééquilibrage. Cela permet d'assurer qu'aucun achat n'est effectué lorsque les cours baissent, ce qui évite une surexposition aux actions. Rétrospectivement, était-ce une mesure judicieuse ? Avez-vous pris d'autres mesures de couverture en matière de placement ?

Fig. 1 : Fiche signalétique et chiffres-clés au 31.12.2019

Fondazione	
Plan de prévoyance	Primauté des cotisations
Enregistrement selon art. 48 LPP	oui
Année de fondation	1944
Siège	Tessin
Nb d'assurés actifs	801
Nb de rentiers	1'039
SA affiliées *	5
Actif immobilisé	938,9 millions CHF

Fondo	
Plan de prévoyance	Primauté des cotisations
Enregistrement selon art. 48 LPP	non
Année de fondation	1984
Siège	Tessin
Nb d'assurés actifs	209
Nb de rentiers	170
SA affiliées *	5
Actif immobilisé	170,7 millions CHF

* Aucun des cinq employeurs affiliés, actifs dans le secteur bancaire et fiduciaire, n'a encore fait appel au chômage partiel.

M. Casartelli : Le comité de placement et le conseil de fondation se sont beaucoup occupés des placements des institutions de prévoyance. Nous nous sommes souvent réunis pendant le creux de la vague sur le marché boursier. Comme ils considéraient que les actions présentaient un risque très élevé, nous avons suspendu le rééquilibrage et ne l'avons toujours pas repris (état à mi-mai). Le fait que le règlement de placement définisse une large fourchette de répartition des actifs nous a été bénéfique (par ex. une limite inférieure de 0 % pour les placements en actions). Cela nous permet de manœuvrer de manière tactique.

Une mesure de couverture supplémentaire a été décidée par le comité de placement et le conseil de fondation : couvrir 50 % du portefeuille d'actions contre de nouvelles chutes des cours en achetant des contrats à terme. Il est encore un peu tôt pour dire si cette mesure a été efficace, mais nous espérons bien sûr que ces mesures nous auront permis de minimiser les pertes des organismes de prévoyance en matière de placements.

Willis Towers Watson : Vos deux institutions de prévoyance ont conclu un contrat réassurance pour les risques de décès et d'invalidité pour les assurés actifs. En toute franchise, avez-vous vérifié dans les conditions générales que les cas de pandémie étaient couverts lorsque vous avez renouvelé les contrats ? Les organismes de prévoyance ont-ils déjà enregistré des décès dus à la pandémie ?

M. Casartelli : Les conditions générales n'ont pas fait l'objet d'une vérification particulière lors du renouvellement des contrats de réassurance. En février, nous avons tout de même vérifié notre couverture avec notre réassureur ; nous avons pu constater que nous sommes intégralement couverts et qu'il n'y a aucune exclusion ou restriction en cas de pandémie. Et pour ce qui est des décès, nous n'avons fort heureusement encore connu aucun cas parmi nos assurés actifs. En revanche, nous enregistrons une mortalité légèrement plus élevée parmi les rentiers par rapport à la même période de l'année passée.

Willis Towers Watson : Comme nous tous, vos assurés doivent certainement être préoccupés par un grand nombre de questions et de problèmes inédits. Avez-vous eu des demandes de leur part au sujet de cette crise ? Si oui, quelles préoccupations ou questions ont été soulevées ?

M. Casartelli : Oui, nos assurés nous ont adressé un grand nombre de questions. Ils s'interrogeaient surtout sur leur couverture et l'ordre des bénéficiaires en cas de décès. Mais la situation financière des organismes de prévoyance et les placements ont aussi suscité pas mal de questions. Jusqu'à présent, nous n'avons envoyé aucune communication au sujet de la pandémie à tous nos assurés. Nous envisageons cependant de le faire après l'envoi du rapport annuel 2019 qui a lieu en mai.

Willis Towers Watson : Un grand merci pour cette interview intéressante, M. Casartelli. Nous vous souhaitons, à vous et à votre équipe, beaucoup de courage et de sérénité dans la poursuite de la gestion de cette crise !

Peter Zanella
Expert en caisses de pension CSEP
peter.zanella@willistowerswatson.com
+ 41 43 488 44 21



Linda Haas
Senior Actuarial Consultant
linda.haas@willistowerswatson.com
+ 41 43 488 44 49





Investissements des caisses de pensions en période de crise du Covid-19

Une crise véritablement mondiale. Rétablissement déjà clairement perceptible, du moins sur les marchés ...

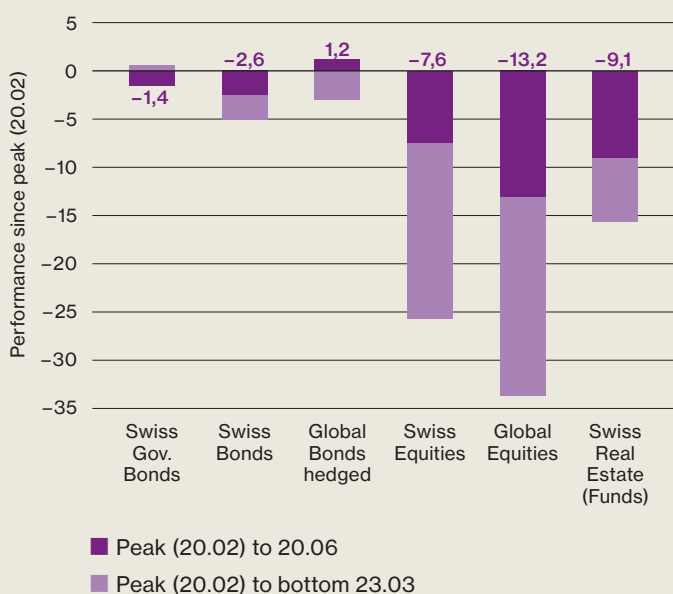
Nous sommes confrontés à une crise globale aux lourdes conséquences sur les marchés financiers et sur les organismes de prévoyance, en Suisse également. Chez Willis Towers Watson, nous partons du principe que les faillites aux USA et en Europe entraîneront dans l'ensemble un recul immédiat de 10 à 13 % du produit intérieur brut (BIP). Toutefois, le soutien financier rapide et colossal sans précédent des banques centrales et des gouvernements a contribué à une solide phase de relance quelques semaines seulement après le pic de la crise.

... mais les effets sur les réserves excédentaires des fonds de pension suisses ont parfois été nettement perceptibles.

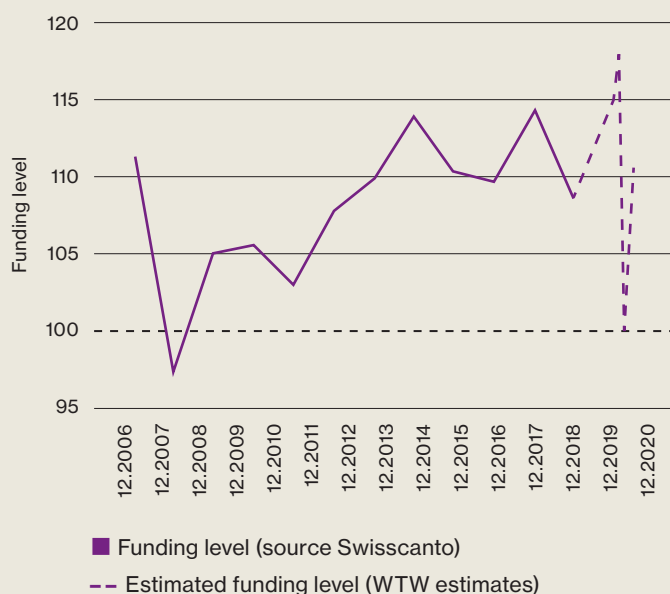
En mars, l'évolution moyenne des placements des fonds de pension suisses a atteint son point le plus bas avec quelque - 12 %. À cette période, le degré de couverture a en moyenne baissé d'environ 14 points de pourcentage. Au début de l'année, le degré de couverture moyen des caisses de pension suisses s'élevait globalement à 115 %, de sorte que les institutions de prévoyance ont pu éviter le pire, du moins pendant la première vague de la crise (fig. 1).

Fig. 1 : Placements – effets actuels sur les fonds de pension suisses

Recent market moves: From 20 February to 26 June



Estimated Cover Ratio – Near 100 %



Swiss indices (Pictet LPP / BVG 2015)	25 % equities	40 % equities	60 % equities	Avg Swiss PF (est.)
2020 YTD returns (on 23.03)	- 10,2 %	- 14,6 %	- 20,2 %	- 12,5 %
2020 YTD returns (on 26.06)	- 2,3 %	- 3,6 %	- 5,3 %	- 3,0 %

Source : Morningstar, Pictet LPP 2015 Index, Swisscanto study on swiss pension funds 2019, UBS Study on Swiss Pension Funds

Des mesures (ou plans de mesures) à court terme sont nécessaires pour compenser et répondre aux besoins de trésorerie ...

Les fonds de pension suisses doivent rapidement examiner et planifier leurs besoins de liquidités pour éviter d'être contraints de vendre des actifs fortement sous-évalués à un moment inopportun. En cas de régimes des retraites dépendant fortement des revenus, il faut éviter que les entrées de fonds ne baissent à court terme. Si la stratégie de placement dépend du taux de couverture, il est conseillé de réévaluer les besoins de trésorerie et les mesures de compensation.

En général, il est préférable de ne pas modifier les processus mécaniques qui ont fait leur preuve pour obtenir le meilleur résultat moyen possible. Il convient de suivre les coûts engendrés par les mesures compensatoires, l'écart entre l'offre et la demande étant plus important que dans des conditions normales de marché.

... mais il existe aussi des opportunités potentielles.

En fin de compte, il y'a lieu d'examiner les opportunités de placement à court terme à la lumière des mesures décidées par les gouvernements et réagir de manière appropriée.

En notre qualité de conseillères et conseillers, nous recommandons toutefois aux fonds de pension de continuer à tirer parti des horizons d'investissement à plus long terme en atténuant les effets des différentes primes de risque par la diversification. Cette règle reste valable, même dans la crise actuelle. Selon nous, il n'est pas conseillé d'adopter un positionnement spéculatif (« call the market »). Compte tenu de l'incertitude qui règne actuellement concernant l'évolution du coronavirus, il est plus difficile que jamais de prévoir les développements futurs.

La vitesse à laquelle la situation s'améliorera est impossible à prévoir, et les répercussions économiques varieront fortement selon les régions et les secteurs d'activités ...

Le pic de la pandémie a été dépassé (pour le moment) et la vie a lentement repris son cours dans de nombreux pays. Dans ce contexte, nous nous interrogeons sur la manière dont l'économie se redressera et les capitaux investis se stabiliseront, et à quel moment. La situation varie fortement selon les régions et les marchés. Tout dépend de l'efficacité avec laquelle les mesures visant à réduire la propagation des agents pathogènes ont été appliquées et de leur impact sur les devises étrangères, les voyages ou le tourisme par exemple. Dans certains secteurs économiques, les dommages sont considérables. Le niveau du marché dépendra aussi fortement des progrès médicaux et finalement du développement éventuel d'un vaccin. La course contre la montre a débuté : la médecine s'efforce d'éviter une possible deuxième vague (ou saison). Le résultat aura une influence décisive sur la reprise économique et sur la stabilité de cette reprise.

... ce qui entraîne la volatilité des marchés et une grande variabilité selon les régions et les activités économiques. Cela souligne ainsi la nécessité d'une plus grande diversification ...

En somme, il est plus que jamais capital de diversifier par région, secteur économique et facteur de risque. À mesure que les choses se calment, les organismes de prévoyance doivent analyser ce que cela implique pour leurs actifs.

Recommandations en période de marchés volatiles :

- Intensification de l'analyse des performances, des risques et des rendements
- Intensification de l'examen des performances des managers
- Intensification des séances du comité d'investissement dans le but d'améliorer les échanges en ce qui concerne les examens susmentionnés et de clarifier le besoin en
 - analyses spécifiques approfondies
 - prise de décision ou planification de mesures

... et notamment la nécessité d'un examen à l'échelon du management.

En période de volatilité particulièrement, il est crucial de connaître les performances de vos managers, les facteurs qui influencent ces performances et s'il y a lieu de s'inquiéter – par exemple en ce qui concerne les stratégies adoptées, mais aussi les entreprises et collaborateurs concernés. Parallèlement à un examen plus régulier des facteurs de performance et de risque du portefeuille et des rendements, il convient aussi d'évaluer plus attentivement les performances des managers et d'intensifier les séances du comité d'investissement, afin de faciliter les échanges et de planifier d'autres analyses et / ou mesures – comme une analyse approfondie des risques spécifiques.

Jérôme Franconville

Head Investment Services Switzerland

jerome.franconville@willistowerswatson.com

+41 21 321 68 04



Maxime Corbaz

Senior Actuarial Consultant

maxime.corbaz@willistowerswatson.com

+41 21 321 68 05



Michael Valentine

Senior Investment Consultant

michael.valentine@willistowerswatson.com

+41 43 488 44 10



À situations exceptionnelles communication exceptionnelle ?

En moins de deux mois, l'économie mondiale a été mise sens dessus dessous. La pandémie de Covid-19 a créé une situation sans précédent et changé notre vie à bien des égards. La donne a totalement changé, l'environnement social et professionnel a été complètement bouleversé. Certaines entreprises ont continué à fonctionner et à communiquer comme avant la crise pour rassurer leurs clients. D'autres ont adapté leur discours, leurs produits et leurs activités commerciales à ce qui devait vite s'avérer le nouveau standard de vie. Quelle que soit l'approche, les règles de la communication n'ont jamais autant changé.

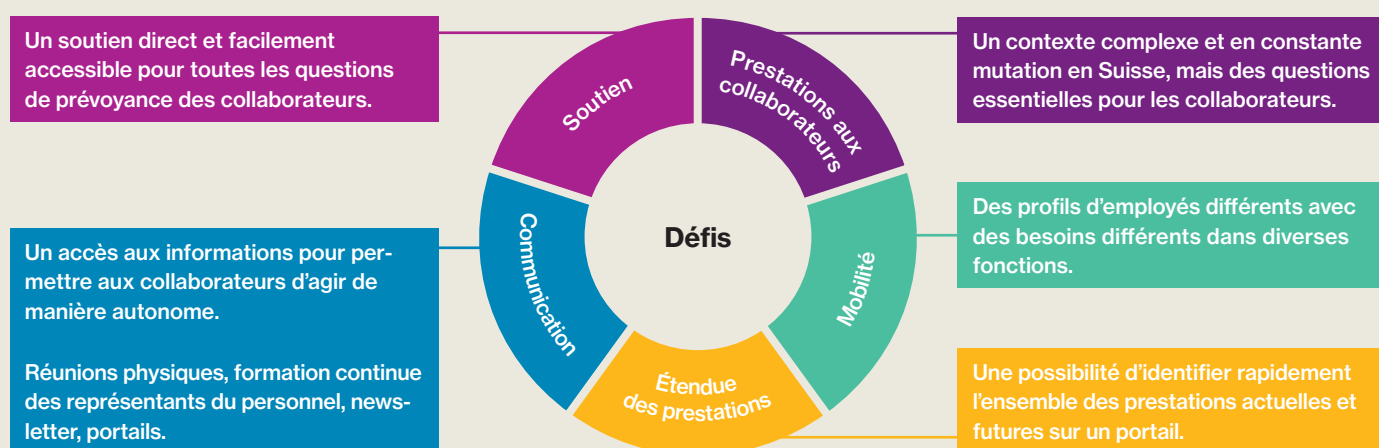
Les caisses de pension sont un pilier du système suisse de sécurité sociale, et la loi fédérale sur la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité (LPP) offre des garanties élevées en la matière. En période de crise toutefois, les collaborateurs se sentent anxieux et craignent pour leur rente et leur capital de prévoyance. Ils s'inquiètent notamment des conséquences du chômage partiel, des restructurations d'entreprise et des licenciements.

Mon épargne est-elle menacée ? Ma caisse de pension va-t-elle surmonter cette crise ? Il est possible de rassurer les collaborateurs à un moment où ils en ont un urgent besoin en leur fournissant régulièrement des informations supplémentaires.

Quelle est la bonne stratégie ?

Du point de vue purement juridique, il n'existe aucune obligation de fournir des informations immédiates aux collaborateurs. Cependant, il est important et pour les entreprises et pour les caisses de pension d'entrer activement en contact avec les assurés pour éviter qu'ils ne se fassent du souci pour leur capital de prévoyance. C'est particulièrement vrai pour les collaborateurs proches de l'âge de la retraite.

Fig. 1 : Des actions claires et simples pour les assurés – quels sont les défis à relever ?



De notre point de vue, la communication devrait prendre en compte les éléments suivants :

- Elle devrait fournir des informations transparentes sur la situation du fond de pension (niveau du taux de couverture, mesures récemment prises par le conseil de fondation), sur les répercussions potentielles et les perspectives à long terme.
- Les informations devraient être bien structurées, formulées brièvement et clairement.
- Elles devraient traiter des préoccupations potentielles des assurés en ce qui concerne les risques futurs.
- Il faut expliquer les options qui existent au sein du fond de pension (par ex. les possibilités de flexibilité).
- Il faut indiquer les instruments existants et les contacts permettant d'obtenir un soutien supplémentaire.

Ces informations peuvent être transmises sous forme de lettres, d'e-mails, de pages de questions-réponses (FAQ) sur le site Internet de la caisse de pension ou dans le cadre de séances d'information afin de pouvoir répondre à des questions individuelles.

Cas particulier du plan de prévoyance 1e

Les plans de prévoyance 1e nécessitent une communication spécifique. Les caisses de pension devraient réfléchir à la manière de répondre aux besoins de leurs assurés, les collaborateurs étant dans ce cas eux-mêmes responsables de leur stratégie d'investissement. Le cas échéant, il est nécessaire d'exposer les principaux risques financiers. Il est toutefois également indispensable d'expliquer le risque d'une perte immédiate en cas de changement de stratégie à un moment où la valeur des actifs immobilisés chute. Il faut préciser que cela peut entraîner un manque à gagner en cas de reprise des marchés. En cas de sortie du plan de prévoyance 1e, il convient de présenter les possibilités existantes, ainsi que, le cas échéant, les risques possibles en cas de changement d'employeur. Il est important d'aider les assurés à prendre les bonnes décisions pour atténuer les pertes financières.

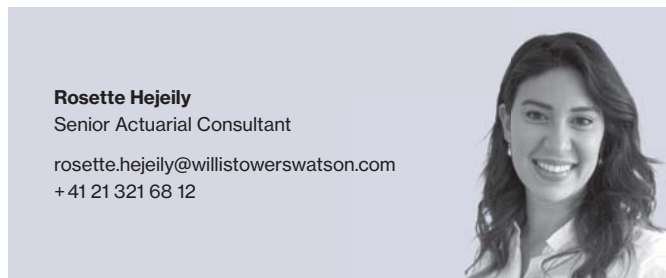
L'art de transformer les risques en opportunités

Les périodes d'incertitude offrent des opportunités de croissance et d'amélioration non seulement aux entreprises mais également aux caisses de pension. Les entreprises en particulier devraient saisir cette occasion en utilisant les questions qui se posent dans les situations difficiles pour mettre en œuvre de nouvelles options pour les collaborateurs, valider les mécanismes de vérification actuels ou mettre en place de nouveaux systèmes de contrôle. Elles devraient veiller à ce que ces changements soient communiqués sur la base d'une solide stratégie de communication. Elles peuvent également proposer un soutien supplémentaire dans le domaine du bien-être économique, par exemple en élaborant des stratégies qui aident les collaborateurs à atteindre leurs objectifs de rente (échelles de cotisations flexibles, rachats, âge de la retraite entre autres).

Quelle approche de communication votre entreprise ou votre caisse de pension a-t-elle adoptée avec ses collaborateurs ou ses assurés ? Rétrospectivement, est-ce la bonne approche ?



Eileen Long
Head of International Valuations
eileen.long@willistowerswatson.com
+ 41 43 488 44 91



Rosette Hejeily
Senior Actuarial Consultant
rosette.hejeily@willistowerswatson.com
+ 41 21 321 68 12

Dans quelle mesure la crise du coronavirus influence-t-elle le marché des fondations collectives ?

Le virus est-il toujours présent ?

Nous devons bien sûr partir du principe que le virus qui a causé la pandémie est toujours « parmi nous ». Combien de temps allons-nous encore le sentir, ou plutôt comment et avec quelles conséquences allons-nous le sentir ? Tout comme nous avons réalisé au fil de ces derniers mois les traces qu'il a laissées dans notre société, nous saisissons ses diverses influences sur les différents domaines de la vie, des loisirs et du travail. Nous souhaitons aborder ici le plus grand marché du secteur de la prévoyance professionnelle, à savoir les fondations collectives.

L'être humain observe, enrichit ses observations par de nombreuses hypothèses, puis formule inévitablement des attentes en conséquence – c'est exactement ce que nous avons fait !

Garanties élevées dans un contexte compétitif

Malgré des réformes permanentes, rendues nécessaires par l'évolution de la démographie, la croissance de la longévité et le contexte des taux faibles, la prévoyance professionnelle a démontré à maintes reprises que le système fait preuve d'une grande résistance face au stress, même dans le contexte actuel. Ces garanties précieuses pour de nombreux assurés et entreprises révéleront sans aucun doute leur coût réel, mais

- les prestations de risque assurées n'ont pas été remises en cause
- les avoirs de prévoyance individuels n'ont pas été grevés
- les pensions servies ne sont pas réduites

Le marché des fondations collectives fonctionne aussi selon le principe de l'offre et de la demande. Les fondations de prévoyance se questionnent sur le quand et comment elles souhaitent croître, car les multiplicateurs comme l'efficacité opérationnelle, les primes / coûts liés au risque et le volume de placements sont couplés à leur taille. Si des améliorations en termes de coûts et de rendement sont réalisées dans ces domaines, cela a une influence directe sur l'attractivité pour les anciens clients et les nouveaux clients potentiels, et sur leurs collaborateurs.

« Encourager la normalisation oui, mais avec des normes attractives ! »

Les retraités sont-ils encore les bienvenus dans une caisse de pension ?

Désormais, « big is beautiful » n'est plus la seule devise. De nombreux prestataires durcissent constamment leurs critères de qualité lors de l'évaluation de nouveaux clients potentiels. Le volume d'assurés (et leur capital) proches de l'âge de la retraite est fortement rattaché aux prestations minimales légales excessives à la retraite. Il s'agit d'éviter que la fondation collective subisse les pertes déjà perceptibles induites par les départs à la retraite si les avoirs des assurés ne suffisent pas à payer les rentes à vie. Aussi raisonnable que cette approche puisse être pour la fondation collective, elle est tout aussi restrictive pour l'employeur ayant de nombreux collaborateurs âgés et méritants. Pour protéger la capitalisation mise sous pression par la crise du coronavirus, cette tendance devrait encore s'accroître.

« Les prestataires s'affranchissent de leurs attentes vis-à-vis des clients ! »

À court terme, l'état et l'évolution des actifs au bilan est déterminant pour tous les prestataires. Est-il possible de générer à nouveau des rendements durables ou finiront-ils par être malmenés par une économie mondiale déprimée ? Force est de constater que les deux dernières grandes crises des années 2001/2002 et 2008/2009, pour autant qu'on puisse en juger actuellement, ont clairement affecté plus durement les fondations collectives. Des degrés de couverture inférieurs à 90 % n'étaient pas chose rare. Depuis, de nombreux prestataires se sont mis au travail et ont œuvré à consolider leurs bases en créant des réserves plus défensives – ce qui va maintenant porter ses fruits. D'ici la fin de cet exercice, nous espérons obtenir une image ajustée de l'état de santé des fondations collectives qui pourra être utile aux entreprises pour établir leur stratégie pour 2021.

Davantage de sécurité, mais à quel prix ?

Les assurances complètes occupent une place particulière dans l'univers des fondations collectives. Les cinq prestataires / assureurs restant offrent une garantie maximum en matière de capital, de rémunération et de pension au profit de l'institution de prévoyance. Aussi intéressant que soit ce modèle en période d'incertitude et au-delà, il est fortement exposé au phénomène de substitution. Les garanties sont de plus en plus chères – non seulement pour les clients qui les paient, mais aussi pour les assureurs du fait qu'ils doivent engager des fonds propres onéreux comme garantie dans le cadre des règles de solvabilité. Dans ce contexte, les prestataires ne sont donc pas intéressés par des performances élevées, ce qui est aussi moins intéressant pour les assurés. Ce marché a fortement évolué dernièrement après la sortie d'AXA, deuxième assureur du pays. Nous constatons une réserve accrue quant à la conclusion de nouvelles affaires et sommes convaincus que ce marché va continuer à se rétracter.

« Que se passe-t-il quand le marché n'accepte plus de clients ? »

Dans le sillage du coronavirus

Nous espérons vivement que rétrospectivement, 2020 se sera passée comme une année de crise « normale » pour les fonds de pension. Au printemps 2021, il sera intéressant de vérifier quelles caisses de pension avaient déjà fait leurs devoirs avant le coronavirus.

Urs Bannwart

Responsable Pension Brokerage

urs.bannwart@willistowerswatson.com

+41 43 488 44 56



Achille Biele

Développement commercial
Pension Brokerage

achille.biele@willistowerswatson.com

+41 44 804 20 53



Couvertures d'assurance pendant une pandémie

Le coronavirus qui s'est déclaré fin décembre 2019 dans le centre de la Chine continue hélas à se propager dans le monde entier, bien qu'à un rythme plus lent, six mois après son apparition. Actuellement, plus de cinq millions de personnes dans le monde ont été infectées, et la tendance est à la hausse.

Les incidences du virus sur l'économie mondiale sont clairement perceptibles. Les cours des actions réagissent à la propagation incessante par des pertes dont certaines sont considérables. De fait, une crise de cette ampleur affecte tous les secteurs d'activité, en particulier en ce qui concerne les perturbations des processus commerciaux et industriels, comme les fermetures d'entreprises, les difficultés

en matière de transport et donc le maintien des opérations commerciales et des chaînes de livraison. Il ne faut pas non plus sous-estimer le facteur psychologique qui agit sur le consommateur final.

Alors que les autorités sanitaires travaillent d'arrache-pied à endiguer la propagation du virus et à informer la population sur les moyens d'éviter sa transmission, se pose la question de savoir si les assurances sont protégées contre les conséquences financières du Covid-19. La réponse est : « Cela dépend. »

Assurance choses / perte d'exploitation

Le manque à gagner et les frais courants sont assurés dans le cadre de l'assurance contre les pertes d'exploitation, si l'exploitation est compromise. Pour cela, il faut toutefois qu'il existe un dommage matériel préexistant, comme le feu, l'eau ou le vol.

En cas de fermeture de l'entreprise en raison du coronavirus, sur ordre du gouvernement ou non, il n'y a pas concrétisation d'un danger assuré, ce qui explique qu'il n'y ait pas de couverture dans les polices d'assurance choses et perte d'exploitation classiques.

Les assurances gèrent de plus en plus le risque de pandémie par des exclusions ou des restrictions de couverture. La décision de souscription dans les entreprises est basée sur des principes techniques. En matière d'assurance épidémie, cela signifie que le preneur d'assurance qui peut faire valoir un plan d'urgence approprié bénéficie d'un meilleur accès à des solutions d'assurance pertinentes et adaptées.

Assurance épidémie

L'assurance épidémie ou hygiène – actuellement en usage dans les hôpitaux, les homes médicalisés et établissements médico-sociaux, les restaurants et l'industrie alimentaire – couvre le manque à gagner et les frais courants ainsi que les dommages matériels en cas de mesures ordonnées par les autorités comme la fermeture de l'entreprise lors de la survenance de maladies ou d'agents infectieux à déclaration obligatoire conformément aux dispositions légales qui s'appliquent.

Une épidémie est par définition limitée dans le temps et dans l'espace, mais elle correspond à un incident majeur. Une pandémie, en revanche, est un événement qui s'étend à plusieurs pays voire continents, déclaré par l'Organisation mondiale de la santé (OMS). C'est là que réside la différence, petite, mais capitale.

Le 11 mars 2020, l'OMS déclarait pour la première fois que la propagation du coronavirus était une pandémie, ce qui équivaut à la phase 6 de pandémie. Dès ce moment, la couverture a été exclue de l'assurance épidémie par la majorité des compagnies d'assurance, ce qui signifie que la couverture des droits aux prestations a cessé dès cette date.

Dans l'intervalle, l'Ombudsman de l'assurance privée a ordonné une expertise qui a été publiée le 15 mai 2020. Cette expertise confirme que les assurances devront passer à la caisse pour le coronavirus.

En conséquence, certaines compagnies d'assurance ont déjà cédé et garanti à leurs clients – en particulier ceux du secteur de la restauration – des solutions souples. D'autres continuent d'insister sur l'exclusion de pandémie mentionnée plus haut et ont parfois demandé leur propre expertise. Il est tout à fait concevable que le Tribunal fédéral doive trancher.

Assurance transport

Selon les conditions générales d'assurance des marchandises contre les risques de transport, les marchandises sont protégées pendant le voyage assuré avec une couverture tout risque, soit contre la perte et les dommages et pour autant que les risques individuels ne soient pas expressément exclus.

Une cause de dommage possible peut être un retard d'acheminement ou de livraison. Cause souvent exclue des polices d'assurance transport.

Mais il convient également d'accorder une attention particulière au stockage lié au transport et au stockage planifié, lesquels sont limités dans le temps et ont un montant plafonné dans les polices d'assurance.

Conclusion : tout dépassement des sommes d'assurance convenues et de la durée de stockage doit être immédiatement signalé à l'assureur.

Assurance responsabilité des dirigeants (D&O)

En ce concerne l'assurance D&O, les entreprises ayant l'obligation de publier leurs comptes s'inquiètent du fait qu'une publication inappropriée en rapport avec un événement sanitaire de cette ampleur provoque un litige si elle entraîne une baisse importante de la valeur des actions d'une entreprise. De tels litiges ont déjà fait l'objet de jugement. Ils sont similaires à ce que les experts D&O appellent des litiges « déclenchés par un événement », à savoir des litiges qui résultent de pertes de valeur des actions causées par des divulgations présumées inappropriées en rapport avec des événements indésirables très médiatisés.

Les entreprises dont les résultats d'exploitation et financiers pourraient être impactés par le Covid-19 devraient consulter leurs conseillers juridiques et leurs auditeurs en temps utile pour s'informer de l'ampleur et du calendrier des risques de divulgation.

Les assureurs commencent désormais à prendre davantage en compte les effets du Covid-19 dans leurs décisions de souscription en tentant d'ajouter des exclusions supplémentaires à leurs offres. Les entreprises devraient être en mesure de fournir des renseignements sur les répercussions sur leurs affaires, leurs mesures de protection, leur plan de continuité des opérations et l'influence exercée sur leur stabilité financière.

Cyber-assurance

De nombreuses entreprises donnent la possibilité à leurs collaborateurs de travailler à domicile pour maintenir leurs activités opérationnelles. Cela entraîne un risque accru de cyberattaques du fait que d'une part, les ordinateurs professionnels sont nettement plus difficiles à protéger à domicile qu'au sein des réseaux des entreprises, et que d'autre part, les cybercriminels cherchent de plus en plus à soutirer les mots de passe des utilisateurs avec des e-mails d'hameçonnage sur le Covid-19.

Il est donc recommandé de vérifier la résilience et le plan de continuité des affaires par rapport à ce risque.

Conclusion

La pandémie de Covid-19 a montré nos limites et à quel point nous sommes vulnérables dans de nombreux domaines. Le risque de pandémie restera probablement difficile à assurer sur le marché traditionnel de l'assurance. Les assureurs ont déjà commencé à adapter leurs conditions et à définir son exclusion de manière précise et compréhensible.

Il est parfaitement possible que des approches innovantes, telles que des solutions de fonds commun ou de marché des capitaux ou d'autres instruments de transfert de risque, soient envisagées, à l'exemple du pool pour les tremblements de terre.

Ado Bektas
Responsable clientèle,
Corporate Risk & Broking

ado.bektas@willistowerswatson.com
+ 41 44 804 45 12



Avantages du personnel : pourquoi un virus change la donne

Dans le secteur des assurances, il règne une grande incertitude quant aux conséquences à moyen et long terme de la crise du coronavirus sur le personnel des clients. Typiquement, les développements économiques sont un facteur déterminant, en particulier dans l'assurance pour perte de gain en cas de maladie. Les entreprises doivent aussi tirer des enseignements de la crise dans le domaine du bien-être des employés. D'une certaine façon, le coronavirus joue un rôle de catalyseur en accélérant les changements qui étaient menés sur la pointe des pieds jusqu'à présent.

Il est incontestable que le virus a fortement influencé notre vie quotidienne, et cela n'est pas près de changer. Certains se déplacent plus à pied ou à vélo. Les sports propices aux blessures ont été abandonnés, du moins temporairement. Travailler à domicile implique plus de flexibilité, moins de stress dû aux déplacements et un gain de temps pour soi et en famille. En revanche, le télétravail et la numérisation compliquent la séparation entre vie privée et vie professionnelle. La diminution des interactions sociales, l'isolement (ressenti) et l'augmentation éventuelle de la consommation de stupéfiants légaux sont aussi des questions auxquelles nous sommes soudainement confrontés plus vivement que nous ne le souhaiterions.

Des assureurs indemnités journalières maladie nerveux : quel sera l'impact des frais de perte de gain dans les années à venir ?

Ces changements relativement rapides représentent un défi énorme pour les assureurs indemnités journalières maladie. Cette branche d'assurance naviguait déjà dans des eaux difficiles avant la crise du coronavirus. Les frais de perte de gain augmentent depuis des années en raison du nombre croissant de pathologies psychiques. De nombreux assureurs cherchent toujours à sortir leur portefeuille des chiffres rouges.

Et maintenant ce virus. Si les frais de perte de gain directement causés par le coronavirus ont peu d'incidence dans le contexte global – d'autant plus que les jours de travail perdus ne dépassent normalement pas le délai d'attente convenu, il en va tout autrement des frais consécutifs. De nombreux experts craignent une augmentation des absences liées à des troubles psychiques ou psychologiques dus au confinement.

La hausse des arrêts maladie pèse au moins aussi lourd que les dommages collatéraux présumés de la récession économique, à savoir les vagues de licenciements. L'incertitude, la peur et la charge (mentale) supplémentaire sont omniprésentes, tant du côté des employeurs que du personnel.

Quoi qu'il en soit, les assureurs perte de gain sont inquiets et agissent avec une extrême prudence. Des porteurs de risque importants avaient reporté le début de la période de vente pour les renouvellements d'assurance au 1^{er} janvier 2021 de début mai à début voire fin juin. En général, nous anticipons un marché très difficile à court et moyen terme, avec parfois des primes nettement à la hausse.

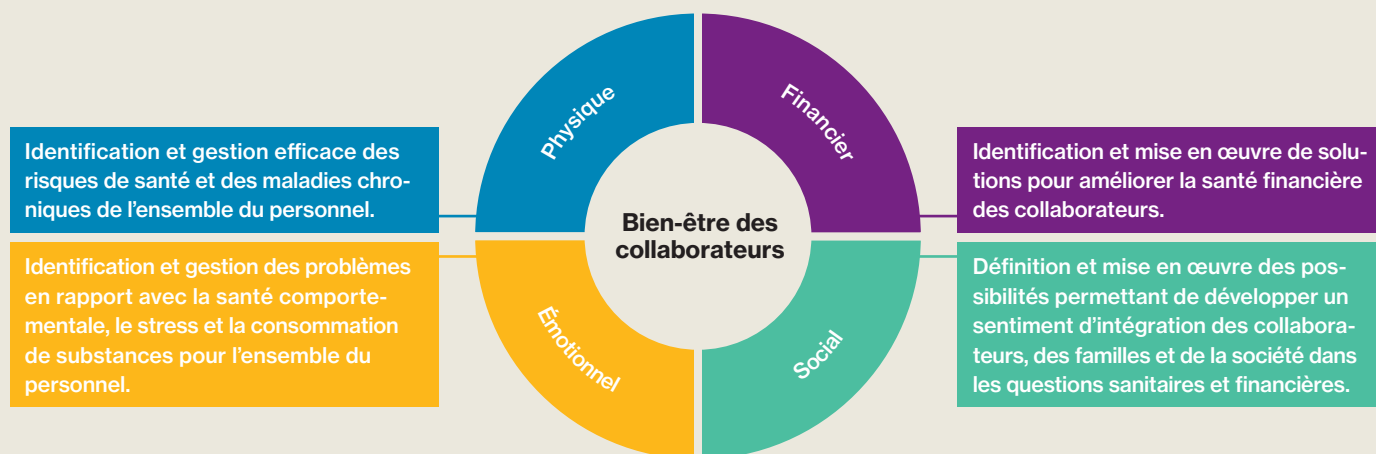
Le bien-être véritable est stratégique, pragmatique et numérique

Quiconque peut démontrer lors des négociations de primes que la prévention et la promotion de la santé ne sont pas des éléments inconnus, dispose d'un gros avantage. Que le souci de la santé fasse partie d'une bonne culture d'entreprise ne date bien sûr pas de la crise du coronavirus. Dans la mesure du possible, la plupart des entreprises s'efforcent depuis des années de prendre soin de leurs collaborateurs. En matière de gestion de la santé en entreprise (qu'on appelle aussi « wellbeing »), les départements des RH et les spécialistes de la santé s'occupent de l'état de santé physique et mental du personnel et s'efforcent de sensibiliser et d'induire un changement de comportement dans ce domaine. Ce qui n'est pas entièrement désintéressé, de nombreuses entreprises ayant compris que des collaborateurs équilibrés et en bonne santé sont plus productifs et moins souvent absents.

Le virus complique encore davantage la donne en matière de wellbeing, car la « nouvelle normalité » amène le personnel à travailler de manière plus indépendante, soit du fait du télétravail plus généralisé ou d'un modèle partagé alternant le travail à domicile ou au bureau. Les réunions d'équipe se déroulent parfois en ligne, les pauses café et les discussions informelles ne sont pas possibles avec tous les collaborateurs. L'employé échappe peu à peu au contrôle social de l'équipe et du supérieur – le contrôle n'ayant pas ici une connotation négative. Or sans ce « contrôle », il est nettement plus difficile de « sentir » les collègues, de reconnaître le besoin de parler ou les signaux d'alarme (comme

Fig. 1 : **Comment se définit le bien-être des collaborateurs**

62 % des employeurs affirment que la prise en compte du bien-être de leurs collaborateurs dans la stratégie de performance est une des priorités premières de leur programme d'évaluation des performances.



Source : 2019 Benefits Trends Survey, Switzerland

les signes de burnout). Les responsables se trouvent donc confrontés à un défi particulier. Il ne s'agit pas uniquement de déceler les risques potentiels de maladie, mais plus généralement de créer un sentiment d'appartenance pour les collaborateurs malgré la distance physique. Typiquement, les collègues bien intégrés sont nettement plus motivés et engagés que les « loups solitaires ».

Dans ces circonstances, atteindre les collaborateurs sur ces questions de bien-être et exercer une influence positive sur leur comportement individuel représente un défi de taille. C'est l'une des raisons pour lesquelles l'ancrage stratégique du bien-être est d'une importance capitale. À cet effet, l'entreprise doit formuler des objectifs clairs, libérer les ressources adéquates et fournir à ses dirigeants des directives compréhensibles quant à ce qui est attendu. Idéalement, ces attentes sont intégrées dans les objectifs annuels individuels.

Tout l'art consiste à offrir suffisamment de flexibilité pour une mise en œuvre pragmatique au niveau local malgré des objectifs stratégiques (globaux) sans équivoque. La seule façon de réussir est de déléguer la responsabilité sur place et d'adapter les offres aux conditions locales. Si en outre le personnel collabore surtout en ligne, il faut numériser une part du bien-être : développer des applications de coaching ou d'activités pour atteindre le collaborateur de manière individuelle, définir des objectifs de bien-être possibles avec lui (par exemple en rapport avec l'activité physique, l'alimentation, les loisirs, l'organisation du travail), puis le motiver

de façon intelligente à atteindre ses objectifs. La volonté et le travail sont nécessaires pour obtenir le changement souhaité chez l'individu ainsi que le succès du concept de bien-être en général. Il faut digérer les échecs tout en ayant l'objectif en point de mire et en y travaillant sans relâche. L'investissement en vaut la chandelle !

Une culture du bien-être ancrée dans la stratégie et vécue localement est d'une valeur inouïe pour les collaborateurs, car ils en bénéficient chaque jour. Le bien-être deviendra un critère de différenciation déterminant sur le marché du travail. Le confinement a clairement mis en lumière l'influence motivante de l'employeur lorsqu'il prend consciencieusement soin de ses collaborateurs. De tels événements marquent durablement les rapports de travail. Les collaborateurs y répondent par leur loyauté, leur engagement et leurs bonnes performances.

Reto Ebnöther

Head of Health & Benefits Switzerland

reto.ebnoether@willistowerswatson.com

+41 44 804 20 55



Pandémie de Covid-19 : réduction de l'horaire de travail et conséquences

Depuis le début de la pandémie de coronavirus, le Conseil fédéral a édicté une série d'ordonnances de durée limitée. Compte tenu de la situation difficile des employeurs, deux de ces ordonnances assouplissent les conditions de demande de réduction de l'horaire de travail (RHT).

La RHT est de fait l'un des instruments principaux permettant de lutter contre les conséquences économiques de la crise. On entend par réduction de l'horaire de travail une réduction temporaire ou la suspension complète de l'activité d'une entreprise alors que les rapports de travail contractuels sont maintenus. Elle est destinée à compenser les pertes d'emploi temporaires et à préserver les emplois si possible. Les employeurs concernés par la RHT sont couverts par l'assurance chômage (AC) pendant une certaine période pour une partie des coûts salariaux ; l'indemnité dite de chômage partiel s'élève à 80 % de la perte de gain (art. 34 LACI).

Possibilités d'action des fondations de bienfaisance

Le 6 mai 2020, la Commission de haute surveillance de la prévoyance professionnelle (CHS PP) a publié un communiqué sur les prestations de fonds de bienfaisance en cas de chômage partiel dû à la pandémie de coronavirus. Selon ce document, la CHF PP considère que pendant la pandémie de coronavirus, il est permis aux fonds de bienfaisance, en cas de réduction de l'horaire de travail de l'employeur, de verser à ses bénéficiaires concernés des prestations jusqu'à un maximum de 20 % de la perte de gain prise en considération. La décision de savoir si cette mesure doit être prise, et si oui, de quel montant elle doit être, est laissée à l'appréciation du conseil de fondation, compte tenu de la situation spécifique du fonds de bienfaisance en question (stratégie

en matière de prestations, taille, situation des bénéficiaires, etc.), et des principes d'égalité de traitement et de proportionnalité. Si tel est le cas, le conseil de fondation doit définir les conditions et le délai.

Si le financement est assuré par la réserve de cotisations d'employeur ou par une fondation de financement, l'employeur doit donner son accord écrit. Les prestations ne peuvent être versées par le fonds de bienfaisance que si l'employeur n'est pas obligé de les fournir lui-même (contractuellement, CCT, etc.). De plus, on peut renoncer à l'examen de la situation d'urgence dans des cas individuels si les prestations ne dépassent pas une certaine somme, soit 2'470 CHF par personne et par mois (pour les employés ayant une fonction similaire à celle de l'employeur, pas plus de 830 CHF par personne et par mois).

Qu'advient-il des cotisations sociales ?

La RHT offre aux salariés une protection sociale plus large dans le cadre des rapports de travail. Comme toutes les cotisations sociales portent sur 100 % du salaire, mais que les indemnités de chômage partiel se montent à 80 % de la perte de gains, la question se pose de savoir si et comment cela affecte les cotisations et prestations des différentes assurances sociales.

Durant la période de RHT, l'employeur doit continuer à payer intégralement les cotisations aux assurances sociales prévues par les dispositions légales et contractuelles (AVS / AI / APG / AC, assurance-accidents, caisse d'allocations familiales, prévoyance professionnelle) comme si la durée de travail était normale (art. 37, let. c, LACI). Il peut ainsi déduire du salaire des travailleurs l'intégralité de la part des cotisations

Fig. 1 : **Aperçu des cotisations sociales en cas de RHT**

	AVS / AI / APG / AC	Prévoyance professionnelle
Cotisations de l'employeur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ inchangées (correspondent à 100 % du salaire contractuellement convenu) ▪ le cas échéant remboursement par la caisse de compensation (sur les prestations de la part AVS non perçue) ▪ le cas échéant remboursement par le fonds de bienfaisance (sur les prestations de la part du fonds de bienfaisance non perçue) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ inchangées* (correspondent au salaire assuré)
Cotisations de l'employé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ inchangées (correspondent à 100 % du salaire contractuellement convenu) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ inchangées* (correspondent au salaire assuré)

* Sauf si autre accord (art. 8, al. 3, LPP).

qui est à leur charge, sauf convention contraire. L'assurance chômage accorde à l'employeur une bonification correspondant au montant de la part patronale des cotisations AVS, AI, APG, AC qu'il doit verser pour les heures perdues à prendre en compte. En revanche, les cotisations LPP n'ont pas droit à un remboursement par la caisse de compensation.

Salaire assuré et cotisations de prévoyance

Pendant la période de RHT, toutes les cotisations à la prévoyance professionnelle sont dues comme si la durée de travail était normale (art. 37, let. c, LACI). Dans le domaine de la prévoyance professionnelle obligatoire, le législateur a aussi prévu qu'en cas de diminution temporaire du salaire coordonné, le maintien du salaire assuré est la règle. Le salaire assuré ne peut donc être réduit que sur demande expresse de la personne assurée (art. 8, al. 3, LPP), ce qui entraîne une baisse correspondante des cotisations. Cela garantit une meilleure couverture de prévoyance pour les assurés et simplifie le travail administratif des fonds de pension, qui n'ont ainsi pas besoin d'ajuster le salaire assuré.

Le 25 mars 2020, le Conseil fédéral a publié l'ordonnance sur l'utilisation de réserves de cotisations d'employeur pour le paiement des cotisations des salariés à la prévoyance professionnelle en relation avec le coronavirus. Elle est entrée en vigueur le 26 mars 2020 pour une durée de six mois. Selon cette ordonnance, les employeurs peuvent

utiliser temporairement les réserves qu'ils ont constituées auprès d'un organisme de prévoyance pour payer la part des cotisations du salarié à la prévoyance professionnelle. Cette mesure devrait permettre aux employeurs de surmonter plus facilement leurs problèmes de liquidités. Elle n'a aucune conséquence pour les employés : l'employeur déduit comme d'habitude les cotisations des salariés de leur salaire, lesquelles sont créditées à l'avoir de vieillesse dans l'institution de prévoyance.



Angelica Meuli

Senior Legal Consultant Retirement

angelica.meuli@willistowerswatson.com

+ 41 21 321 68 10



Christina Mettler

Legal Consultant Retirement

christina.Mettler@willistowerswatson.com

+ 41 43 488 44 24

Comment une institution de prévoyance devient-elle résiliente ?

Ces derniers mois, la crise du coronavirus nous a amené beaucoup de choses : des restrictions, de l'incertitude, de la solidarité, enfin et surtout, de la peur. Même si chacun a vécu cette situation inédite à sa manière, nous avons tous un point commun : ce fut une période riche en enseignements. Les institutions de prévoyance n'ont pas été épargnées par les changements, il est donc aussi important pour elles d'en tirer des conclusions et de se préparer pour l'avenir.

Jusqu'à il y a peu, nous n'avions pas conscience des répercussions possibles d'une pandémie mondiale. De nombreuses choses étaient tenues pour évidentes et permanentes. Mais comment se préparer au mieux à des changements inattendus ? La réponse tient en un mot : la résilience – soit la capacité à surmonter des situations difficiles sans préjudices durables.

Garantie de la continuité des affaires

Pour les organismes de prévoyance, le chemin vers la résilience est aussi un processus continu dans lequel il faut investir en permanence. Nous assurons avant tout les affaires courantes. Alors que cette tâche est plutôt rapide à accomplir dans le domaine de l'administration et de la gestion de fortune, la gestion des assurés demande déjà un peu plus de temps. Il suffit de penser que de nombreuses institutions de prévoyance travaillent aujourd'hui encore avec des archives et dossiers physiques. Il nous apparaît donc prioritaire de faire avancer la numérisation. Ces derniers mois, ce sont surtout les organismes qui avaient déjà commencé à se développer dans ce domaine qui ont bien résisté.

Fig. 1 : Check list garantie continuité des affaires

Partie	Objectif	Mesures de prévention / d'urgence			Prêt pour le pire ? (en général si points 1 – 4 remplis)
Conseil de fondation	Garantie du bon fonctionnement de l'institution de prévoyance	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Administration des fonds de pension	Garantie des fonctions de base, les échanges avec les assurés / les autorités / les tribunaux, le versement des rentes, la clôture annuelle, etc.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Direction	Garantie du maintien de la gouvernance et des opérations courantes	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Gestion de fortune	Respect du règlement de placement avec rééquilibrage en cas de dépassement des marges d'intervention, garantie des liquidités, etc.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Payroll / ressources humaines	Communication entre l'administration des fonds de pension et les employeurs affiliés	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non

1. Réglementation en matière de suppléance
2. Autorisations d'accès externes (y compris la protection des données)
3. Distribution du courrier garantie

4. Tous les documents disponibles sous forme électronique
5. Mesures d'hygiène sur le lieu de travail
6. Règles de comportement préventives comme distanciation sociale

Toutefois, l'accès électronique à tous les documents seul ne suffit hélas encore pas. Le travail effectué à l'extérieur de l'entreprise et les autorisations d'accès externes aux systèmes informatiques posent des exigences particulières en matière de protection des données. Actuellement, l'authentification en deux étapes est nécessaire lors de la connexion aux réseaux. L'utilisation d'appareils et d'adresses e-mail privés est à éviter autant que possible, ou alors il convient de prendre des précautions particulières pour la protection des données. À cette fin, il est possible de recourir aux guides des autorités de protection des données. Le choix et l'introduction de solutions de communication et de collaboration propres à l'entreprise (portails en ligne, systèmes de conférence) ainsi que la mise à disposition de capacité suffisante sont aussi des mesures qui permettent d'augmenter l'efficacité et de garantir la continuité des affaires en cas de crise.

Les réglementations en matière de suppléance ou la garantie de la réception et de l'envoi du courrier postal sont aussi des points importants. Lorsque les tâches sont confiées à une seule personne, il peut s'avérer utile de planifier une solution de remplacement interne ou externe en cas de défaillance. Il y a donc quelques points à considérer pour qu'une institution de prévoyance soit prête à agir en cas de crise. Notre check list peut vous aider à y voir plus clair (fig. 1).

La mise en pratique d'une bonne gouvernance favorise la résilience et évite les problèmes de responsabilité légale

La résilience suppose notamment des structures de direction claires, une définition précise des compétences, ainsi que le contrôle, et si nécessaire, la mise en place de mesures lorsque les conditions cadres changent. Ces as-

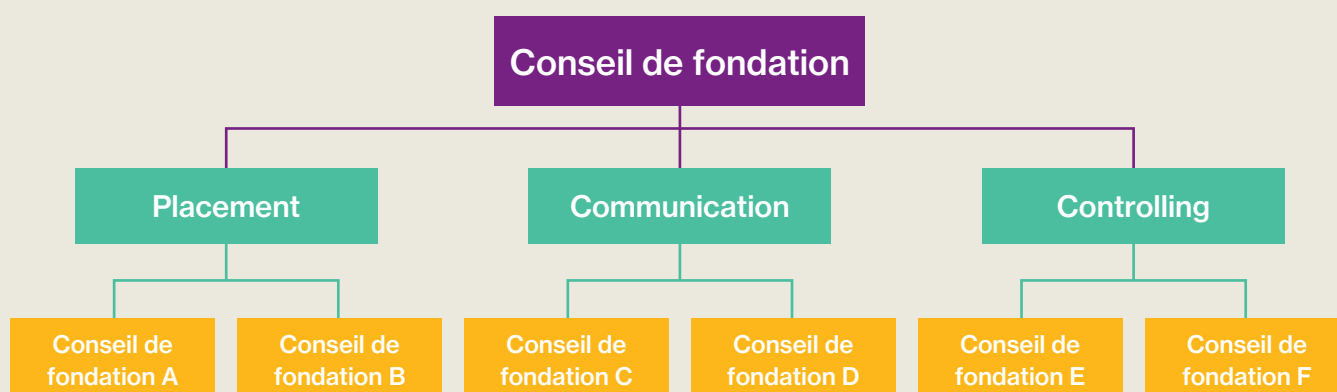
pects peuvent être résumés sous le terme de gouvernance. La mise en pratique d'une bonne gouvernance contribue de manière déterminante à la résilience d'une institution de prévoyance, car de bonnes structures renforcent la résistance.

Répartition claire des responsabilités et des tâches

Tout part de structures de direction claires et d'une répartition transparente des responsabilités. Cela englobe aussi la délégation des tâches aux comités ou l'attribution / la répartition des tâches (fig. 2). Une commission de placement est souvent constituée au niveau du conseil de fondation. Elle prépare les thèmes de placement et les soumet au conseil de fondation. D'autres comités pourraient être envisagés, par exemple pour le contrôle interne pour faire le lien avec l'administration des assurés ou pour la communication interne et externe. Dans le contexte très concurrentiel convoité des fondations collectives, un comité marketing pourrait s'avérer utile.

Pour les institutions de prévoyance d'entreprise, la communication avec l'employeur, les assurés et d'autres parties prenantes devrait occuper la première place. Il n'y a pas de réponse juste ou fausse. L'important est que la structure choisie soit adaptée au type et à la taille de l'organisme de prévoyance et qu'elle puisse être appliquée et mise en pratique au quotidien. Les différentes compétences des membres du conseil de fondation peuvent être utilisées au mieux au moment de la répartition des tâches. Un conseil de fondation important et composé de membres d'horizons divers offre un point de départ optimal pour ce faire.

Fig. 2 : Répartition des tâches au sein du conseil de fondation



La réglementation des compétences doit être précise et communiquée de manière transparente pour que les tâches soient claires pour tous. Une formation continue dans les domaines concernés et un esprit de coopération doivent permettre de mettre en œuvre et de vivre les structures de gouvernance au quotidien de la meilleure manière possible.

Prévenir les risques de responsabilité légale

En période de crise, lorsque les performances sont négatives, pouvant même entraîner une couverture insuffisante de l'institution de prévoyance, la responsabilité personnelle et illimitée fait peser une épée de Damoclès sur les activités des organes de direction, en particulier le conseil de fondation et la direction.

Par exemple, l'effondrement des portefeuilles de placement en mars de cette année a entraîné la baisse sous la barre des 100 % de l'indice des plans de pension Willis Towers Watson pour la deuxième fois en l'espace de trois ans. En d'autres mots : le taux de couverture des fondations a baissé de 7 % en moyenne. Une telle situation peut engendrer de l'insécurité et de la peur au sein du conseil de fondation d'une institution de prévoyance dont les actifs se montent à des centaines de millions de francs suisses. Mais c'est là qu'il est important de réfléchir et de ne pas céder à la tentation de prendre des mesures inconsidérées.

Plusieurs conditions doivent être remplies pour engager la responsabilité personnelle des dirigeants : l'institution de prévoyance doit avoir subi un dommage causé par la violation ou l'omission d'une obligation. De plus, le dommage doit être causé intentionnellement ou par négligence (art. 52 LPP). Il n'y a donc pas lieu de s'inquiéter de l'aspect de la responsabilité légale, tant que les organes de direction s'acquittent consciencieusement de leurs tâches.

En période de crise, il convient d'intensifier la surveillance et d'examiner régulièrement si des mesures doivent être prises et si oui, lesquelles. On peut par exemple augmenter la fréquence des réunions et des rapports, ordonner des contrôles et des vérifications supplémentaires ou mettre en place un comité de crise. Du point de vue de la responsabilité légale, il est primordial que ces mesures et processus soient dûment documentés et que les motifs qui sous-tendent les prises de décision soient actés.

En cas d'incident majeur, il est alors possible de prouver que le devoir de diligence a été respecté et d'éviter l'engagement de la responsabilité légale. Des considérations analogues peuvent également s'appliquer aux niveaux organisationnels subordonnés au conseil de fondation.

Le conseil de fondation peut bénéficier d'une protection supplémentaire en souscrivant une assurance administrateurs et dirigeants (D&O) ou en étendant une assurance D&O existante de l'employeur aux organes de la caisse de retraite. De même, il est possible de souscrire une assurance Pension Trust Liability (PTL), qui couvre les réclamations contre les organes de gestion des fondations ainsi que les erreurs opérationnelles de la fondation. Il ne s'agit bien sûr pas d'un passe-droit, le devoir de diligence devant tout de même être respecté.

Conclusion

La mise en pratique d'une bonne gouvernance joue un rôle clé dans la résilience des institutions de prévoyance. Cela permet de mieux surmonter les défis et les crises tout en minimisant les risques en matière de responsabilité légale.

La lecture de ce numéro vous a déjà permis de faire un premier pas. Si vous accordez de l'intérêt à cette question et y prêtez attention, votre institution de prévoyance ne pourra que se développer.



Nico Fiore
Pension Fund Management
nico.fiore@willistowerswatson.com
+41 43 488 44 06



Evelyn Schilter
Head of Legal Retirement
evelyn.schilter@willistowerswatson.com
+41 43 488 44 79

Restructuration des caisses de pension

L'industrie suisse est confrontée à une vague massive de licenciements en raison de la crise actuelle du coronavirus. Les commandes promises sont annulées et la réduction de l'horaire de travail (RHT) est à l'ordre du jour dans de nombreuses entreprises. Le pire des scénarios, la faillite, est même sans doute inévitable pour nombre d'entre elles. Si la situation économique de l'employeur change, cela entraîne souvent une restructuration de la caisse de retraite affiliée. Des licenciements collectifs ou la faillite avec dissolution de l'employeur déclenchent la liquidation partielle ou totale des fonds de pension de l'entreprise. Dans le présent article, nous nous proposons d'examiner comment la caisse de pension peut se préparer à une telle éventualité. Dans un premier temps, nous adopterons le point de vue du fonds de pension de l'entreprise, puis nous aborderons les particularités des caisses de pension regroupant plusieurs employeurs.

Licenciement collectif

Selon le nombre de travailleurs habituellement employés par l'employeur, il faut qu'au moins 10 % ou 30 salariés soient concernés par un licenciement pour pouvoir parler de licenciement collectif (art. 335d CO). Si l'employeur emploie habituellement au moins 250 travailleurs, il est tenu d'établir un plan social en cas de licenciement collectif (art. 335i CO).

Pour savoir si un licenciement collectif déclenche une liquidation partielle du fonds de pension, il faut consulter le règlement de liquidation partielle. Le législateur parle d'une « réduction considérable » de l'effectif du personnel (art. 53b LPP), ce qui signifie qu'en cas de restructuration, une réduction des effectifs de 5 % peut généralement être qualifiée de considérable.

Faillite et radiation

Un employeur fait faillite s'il ne parvient plus à rembourser ses dettes. Au terme de la procédure de faillite, il est radié du registre du commerce.

Si l'objet de l'institution de prévoyance ne peut plus être réalisé, elle est dissoute selon l'art. 53c LPP. La liquidation totale intervient notamment si tous les employés et les bénéficiaires de rentes quittent le fonds de pension à la suite de la faillite. Pour les rentiers, il faut souvent trouver une solution séparée, par exemple en les transférant dans une fondation collective.

Fig. 1 : Mesures possibles

Conséquence possible d'un licenciement massif / d'une faillite d'un employeur sur une caisse de pension	Préparation du fonds de pension (des mesures précoces améliorent la résilience)
Augmentation des effectifs de rentiers	Examen d'une réduction du taux d'intérêt technique afin d'immobiliser le capital nécessaire dans le fonds de pension à un stade précoce
Pertes sur retraites élevées en raison de vagues de départs à la retraite et de versements plus fréquents de pension (au lieu du retrait du capital)	Révision des taux de conversion réglementaires en cas de retraite ordinaire ou anticipée
Cotisations manquantes	Contrôle de l'encaissement des cotisations et le cas échéant, information de l'autorité de surveillance / dissolution des réserves de cotisations d'employeur
Pertes sur les placements dues à la nécessité d'acquiescer des liquidités sans délai	Planification des liquidités / réalisation anticipée des gains sur la fortune en tenant compte des intérêts négatifs sur les liquidités

Conséquences pour les caisses de pension

En cas de liquidation partielle suite à un licenciement collectif, les bénéficiaires de rente restent généralement dans la caisse de pension, ce qui augmente nettement leur effectif (fig. 1).

Un licenciement collectif engendre de l'insécurité pour de nombreux travailleurs, et dans le même temps, la retraite anticipée est souvent cofinancée par l'employeur dans le cadre d'un plan social sous la forme d'une compensation pour les diminutions de rente. Une augmentation du nombre de retraites anticipées n'est donc pas chose rare lors d'un licenciement collectif, ce qui renforce encore l'effectif des rentiers.

Selon le taux de conversion, la multiplication des mises à la retraite entraîne davantage de pertes dans les années correspondantes. Si les diminutions de rente en cas de retraite anticipée sont partiellement ou totalement financées dans le cadre d'un plan social, le versement de rentes peut aussi s'avérer préférable à un retrait en capital. Le cas échéant, cela augmente encore les pertes.

En cas de faillite, l'employeur risque de ne plus être en mesure de verser ses cotisations. Or même si aucune cotisation n'est versée, la caisse doit continuer à remplir ses obligations réglementaires, par exemple verser les rentes. Dès lors que la caisse de pension devient insolvable, le fonds de garantie est responsable des obligations envers les bénéficiaires jusqu'à un salaire actuel de 127'980 CHF.

En cas de liquidation partielle ou totale, une majeure partie voire l'ensemble des avoirs est transféré à une nouvelle caisse de pension, le plus souvent sous forme de liquidités. Le besoin de liquidités, notamment à court terme, peut alors amener à devoir vendre à perte.

Préparation de la caisse de pension

Une planification précoce permet aux caisses de pension de mieux surmonter les conséquences d'une crise qui secouerait un employeur.

Si la structure du fonds de pension évolue de plus en plus dans le sens d'une augmentation de l'effectif des retraités, il faut en tenir compte lors de la détermination du taux d'intérêt technique et il pourra s'avérer nécessaire de le réduire. La baisse du taux d'intérêt technique devrait également donner lieu à une révision du taux de conversion, car les pertes liées à la retraite peuvent augmenter considérablement.

Si un licenciement collectif entraîne un changement de structure de ce genre, une réduction précoce du taux d'intérêt technique permet d'immobiliser les fonds nécessaires à cet effet avant qu'ils soient distribués ou transférés à une nouvelle caisse de pension.

Il convient de garder constamment à l'œil le rapport entre le taux de conversion techniquement correct et le taux de conversion réglementaire ou le montant des pertes liées aux mises à la retraite. Généralement, c'est lors du départ à retraite ordinaire qu'on insiste sur les taux de conversion, mais en cas de retraite anticipée, ceux-ci peuvent également avoir une influence majeure sur les conséquences financières, notamment en cas de vague de retraites anticipées due à des licenciements collectifs.

La caisse de pension doit signaler à l'administration de la faillite tout arriéré de cotisation dus à la faillite de l'employeur. Les lacunes de cotisations peuvent déjà être minimisées avant une faillite en procédant à un examen des versements. Si les cotisations ne sont pas versées à l'échéance, le fonds de pension doit en informer l'autorité de surveillance dans un délai de trois mois à partir de la date d'échéance contractuelle (art. 58 OPP 2).

Les réserves de cotisations d'employeur, si elles existent, peuvent au moins être utilisées pour financer les cotisations patronales. Suite à la pandémie de coronavirus, les cotisations des salariés peuvent être financées par les réserves de cotisations d'employeur jusqu'au 26 septembre 2020 (Ordonnance COVID-19 prévoyance professionnelle). La constitution d'une telle réserve en période de conjoncture favorable permet non seulement d'aider l'employeur en cas de problèmes de liquidités ultérieurs, mais peut également être utilisée en cas de découvert de fonds de pension avec l'accord de l'employeur et éviter de recourir à des mesures d'assainissement plus draconiennes (art. 65e LPP).

Les pertes causées par la vente d'avoirs et les coûts supplémentaires prévus par une liquidation partielle ou totale peuvent être évitées surtout grâce à une planification précoce des liquidités. Il n'y a toutefois pas de moment idéal pour vendre. Avec le calcul simultané de l'impact des taux d'intérêt négatifs, il peut s'avérer intéressant de réaliser rapidement des gains d'investissement.

Particularités des caisses de pension regroupant plusieurs employeurs

L'impact d'une faillite sur les caisses de pension regroupant plusieurs employeurs dépend beaucoup de la structure d'affiliation ou de la taille de l'employeur affilié concerné. Dans le contexte de la pandémie actuelle, ce sont les fonds de pension dont les employeurs sont majoritairement de petite taille qui sont susceptibles de subir les plus gros problèmes et donc les plus gros effets. De même, des problèmes risquent de survenir davantage dans les secteurs économiques qui ont été particulièrement affectés par la crise (restauration, tourisme, etc.), ce qui pourrait également poser des défis plus importants pour certaines solutions associatives.

En cas de rupture d'affiliation, il convient de respecter le règlement de liquidation partielle de la caisse de pension ainsi que le contrat d'affiliation, lequel règle souvent des détails supplémentaires, comme le sort réservé aux bénéficiaires de rente.

Fiona Stocker
Actuarial Consultant

fiona.stocker@willistowerswatson.com
+41 43 488 44 61



Samuel Neukomm
Expert en caisses de pension CSEP

samuel.neukomm@willistowerswatson.com
+41 43 488 44 29



Méthodes de partage des risques IFRS pour les caisses de pension suisses

Résumé

L'application de différentes méthodes de partage des risques (« risk sharing ») permet d'améliorer considérablement les résultats IFRS pour les entreprises. Tant la méthode du taux de conversion à long terme que celle de l'équilibre des prestations peuvent réduire les engagements (bilan) et les coûts (compte de perte et profit) selon l'IAS19. L'introduction de cette méthode a commencé à faiblir en 2019, probablement en raison de la situation positive sur les marchés des placements, mais avec les rendements négatifs des actifs en 2020, son impact pourrait à nouveau être plus important pour les entreprises. Il est donc recommandé de procéder à une analyse des effets possibles des méthodes de risk sharing sur les sociétés qui présentent leurs comptes selon les normes IFRS.

Contexte

Les principes généraux de la répartition des risques des plans cash balance suisses usuels sont bien connus et se réfèrent au fait que les membres du plan participent à l'assainissement de la situation financière en cas de découvert (en général par le biais d'une réduction des prestations de prévoyance et éventuellement du paiement de cotisations supplémentaires).

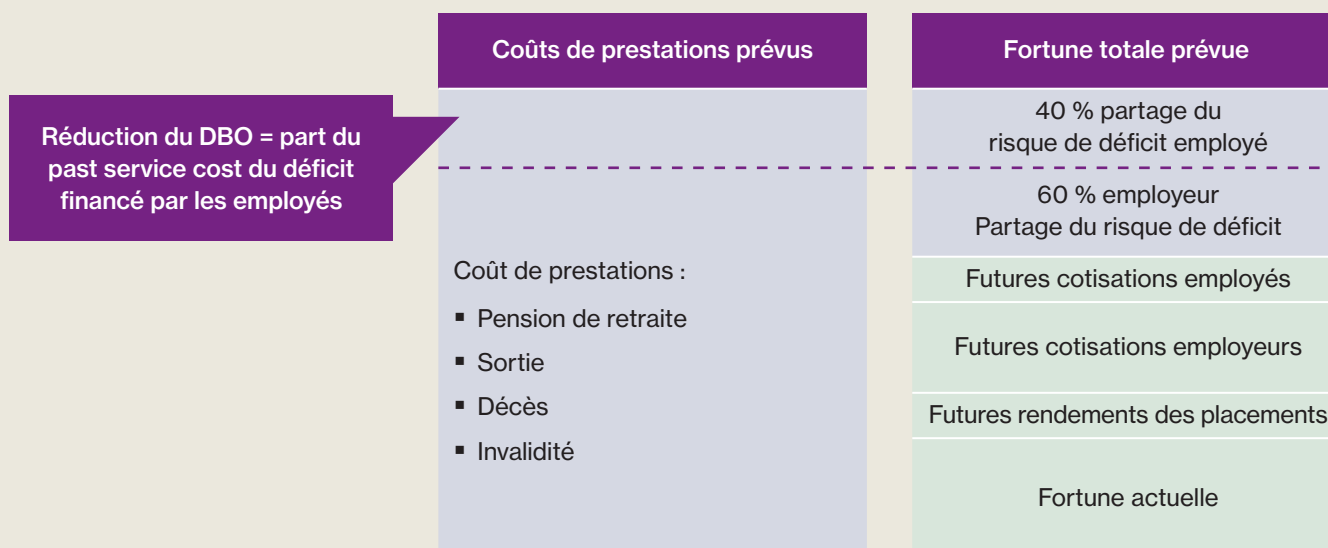
Contrairement à d'autres pays, les employeurs en Suisse ne supportent pas l'entière responsabilité du financement du déficit qui pourrait survenir dans leur plan. Les institutions de prévoyance suisses peuvent généralement assoir leur situation financière en adoptant les mesures suivantes :

Fig. 1 : Comparaison des méthodes

Exemples d'effets *	Méthode de l'équilibre des prestations	Méthode des taux de conversion à long terme
Réduction du DBO	5 %	2 %
Réduction du déficit	25 %	10 %

* Estimation approximative pour les fonds de pension suisses typiques avec une couverture de 80 % selon la norme IAS19 et 50 % d'engagements de retraite.

Fig. 2 : Risk-sharing réduction DBO selon méthode de l'équilibre des prestations



- Modification du taux d'intérêt sur l'avoir de vieillesse des salariés
- Adaptation du taux de conversion ou autres prestations
- Demande de financement supplémentaire par les employeurs et les employés

Comment les sociétés suisses peuvent-elles utiliser le « risk sharing » selon l'IAS19 ?

Outre le choix d'une hypothèse de taux d'intérêt bas (par exemple inférieur au taux d'intérêt minimal LPP), il existe deux méthodes principales pour appliquer le « risk sharing » :

1. Méthode de l'équilibre des prestations
2. Méthode des taux de conversion à long terme

Une combinaison des deux méthodes est aussi possible (en tenant toutefois compte du fait qu'il existe des variantes différentes pour chaque méthode). En Suisse, ces modèles sont utilisés depuis deux à trois ans dans les entreprises qui établissent leurs comptes selon la norme IAS19 (fig. 1).

Méthode de l'équilibre des prestations

Une méthode qui permet de répartir les risques consiste à utiliser les hypothèses de la norme IAS19 pour définir le déficit comme étant la différence entre :

- la valeur de toutes les prestations du régime à payer à l'avenir selon le règlement de prévoyance actuel (y compris taux de conversion) et
- les avoirs actuels du plan plus la valeur des futures cotisations employeurs et employés selon le règlement de prévoyance ainsi que les futurs revenus de placement.

Ce déficit représente le montant qu'une caisse de pension doit corriger en adaptant les prestations ou financer avec des cotisations supplémentaires des membres ou des employeurs (le montant du « risk sharing »). On suppose en outre qu'une part de ce montant de « risk sharing » (par exemple 40 %) est supporté par les membres (par des cotisations supplémentaires ou des réductions de prestations de prévoyance).

La part restante (par exemple 60 %) est présumée relever de la responsabilité de l'employeur. Par conséquent, la composante « past service » de la part de 40 % des membres est déduite des obligations normales calculées selon la norme IAS19 (fig. 2). Les coûts de service nets courants peuvent également être réduits en conséquence.

Méthode des taux de conversion à long terme

Une autre méthode traite le taux de conversion comme une hypothèse qui peut évoluer. Les taux de conversion sont définis dans le règlement de prévoyance, mais ils peuvent être adaptés régulièrement pour refléter les changements des conditions du marché et la pérennité du plan de prévoyance.


Pour implémenter cette méthode, il faut faire une hypothèse sur le taux de conversion durable à long terme, en se basant sur les conditions actuelles du marché (en tenant compte des rendements attendus des investissements et des tables de mortalité). Les obligations IAS19 sont évaluées de manière à ce que le taux de conversion actuel évolue vers le taux de conversion durable à long terme (par exemple, dans les cinq à dix prochaines années). Cette hypothèse est redéfinie à chaque évaluation IAS19.

Méthode recommandée

Il y a plusieurs facteurs à considérer avant d'implémenter une méthode de risk sharing selon IAS19. Une discussion avec votre actuaire IAS19 et une première analyse sont recommandées pour toutes les entreprises qui cherchent des mesures pour améliorer la position du bilan des fonds de pension selon les IFRS.



Adam Casey
Head Corporate Retirement Consulting
adam.casey@willistowerswatson.com
+ 41 43 488 44 41



Matthew Glass
Senior Actuarial Consultant
matthew.glass@willistowerswatson.com
+ 41 43 488 44 82

Nouveautés et tendances

360°Benefits I Governance Check

Le renforcement de la surveillance des autorités, le durcissement de la législation et l'accroissement des enjeux en matière de gestion et de gestion de fortune placent les questions de gouvernance de l'institution de prévoyance suisse au centre des discussions. De plus, la récente pandémie a contribué à ouvrir la voie à un processus plus robuste de gestion, qui peut évoluer et être efficace lorsqu'un tel événement se produit.

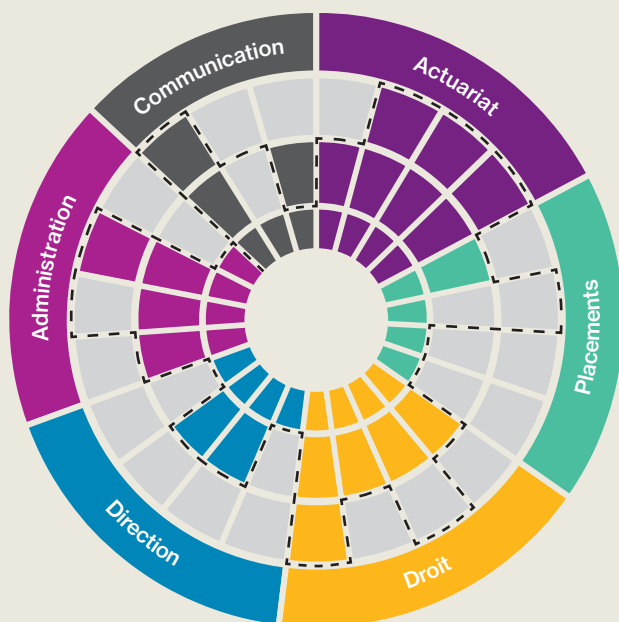
Avec le 360°Benefits I Governance Check, nous vous offrons la possibilité de procéder à un examen complet des questions de gouvernance et de gestion. Nous commençons par une vue d'ensemble plongeant ensuite dans les détails.

Le 360°Benefits I Governance Check analyse 23 éléments portant sur le domaine de l'actuariat, des finances, de la gestion du risque, des placements, du droit et de la réglementation, de la gestion, de l'administration des assurés et de la communication.

Le 360°Benefits I Governance Check vous permet de déterminer où vous en êtes en ce qui concerne différentes thématiques, à l'aide de niveaux d'excellence qui vont du minimum légal au « market leader » sur le marché en passant par la norme du marché et ses bonnes pratiques. Les résultats sont présentés, remis en question et discutés avec vous dans le cadre d'un workshop. Dans ce cadre, nous apportons une réponse adaptée à votre situation et à vos objectifs tout en vous offrant un aperçu des développements et autres bonnes pratiques possibles. Nous recherchons ensuite avec vous des options concrètes pour le développement de votre institution de prévoyance.

Intéressés ? Prenez contact avec nous !

Fig. 1 : 360°Benefits | Governance Check



■ Actuariat / Financement / Gestion des risques ■ Placements ■ Droit / Réglementation
■ Direction ■ Administration des assurés ■ Communication

Présentation visuelle claire de l'état actuel

Facile à utiliser et à comprendre

La gouvernance est du ressort du conseil de fondation

Permet une analyse objective

Le résultat débouche sur un plan d'action clair



Événements

360°Benefits I Academy – Webinar Training International Accounting

Insights into the international accounting scene from
Swiss pension perspective.

1 / 8 / 15 et 22 septembre 2020

De 10h30 à 12h00



Nos bureaux en Suisse

Towers Watson AG

Talstrasse 62
8021 Zurich
+41 43 488 44 00

Towers Watson SA

Rue du Petit-Chêne 18
1003 Lausanne
+41 21 321 68 00

Towers Watson SA

Rue de la Cité 1
1204 Genève
+41 22 309 39 50

Contact

Christian Heiniger

christian.heiniger@
willistowerswatson.com

Contact

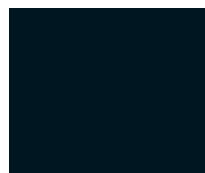
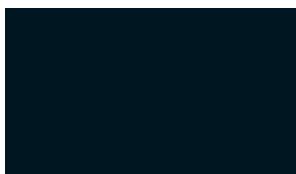
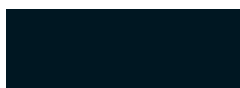
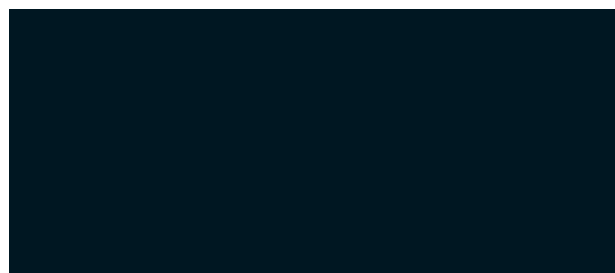
Guillaume Hodouin

guillaume.hodouin@
willistowerswatson.com

Contact

Guillaume Hodouin

guillaume.hodouin@
willistowerswatson.com



Au sujet de Willis Towers Watson

Willis Towers Watson (NASDAQ : WLTW) est une entreprise internationale de conseil, de courtage et de solutions logicielles qui accompagne ses clients à travers le monde afin de transformer le risque en opportunité de croissance. Willis Towers Watson compte 45'000 salariés dans plus de 140 pays.

Nous concevons et fournissons des solutions qui gèrent le risque, accompagnent les talents et optimisent les profits afin de protéger et de renforcer les organisations et les personnes. Notre vision, unique sur le marché, nous permet d'identifier les enjeux clés au croisement entre talents, actifs et idées – la formule qui stimule la performance de l'entreprise. Ensemble, nous libérons les potentiels.

En Suisse, Willis Towers Watson possède des bureaux à Zurich, Genève et Lausanne. Consultez notre site à l'adresse willistowerswatson.com.