



# Newsletter

## Mars 2015

### Systemes de chiffres clés dans la prévoyance professionnelle

Aujourd'hui, autorités de surveillance, experts en assurances pensions, conseillers en placements et conseils de fondation définissent toujours plus de chiffres clés, dont ils évoquent les «systèmes». Mais lorsque l'on s'intéresse de plus près au sujet, les avis et concepts les plus divers se font jour. Cela peut déstabiliser les membres de conseils de fondation et les gêner dans leurs tâches de conduite. Cette Newsletter a pour but d'apporter de la clarté.

Tous les systèmes de chiffres clés ont (ou devraient avoir) pour objectif:

- de simplifier les choses
- d'établir la transparence des processus et des liens de relation complexes
- d'analyser des contenus par comparaison
- d'évaluer les objectifs atteints à un moment donné et les objectifs atteints à leur échéance

Les systèmes de chiffres clés sont des instruments de gestion pour le conseil de fondation. Conformément à l'art. 51a, al. 1 LPP, le conseil de fondation assure la direction générale de la caisse de pensions. Il détermine les objectifs et les principes stratégiques, discute des moyens financiers, veille à la stabilité financière de la caisse de pensions et en surveille la gestion. Les objectifs fixés par les systèmes de chiffres clés permettent toutefois aussi de réaliser des économies et d'agir plus rapidement. De manière générale, les chiffres clés servent à s'informer et à conduire la caisse de pensions.

#### Collecte d'informations

Comprimer des informations sur les chiffres clés signifie les résumer. Or, d'importants détails peuvent passer inaperçus suite à une trop grande concentration des données ou à une démarche trop imprécise. Les chiffres clés perdent de leur contenu informatif, en partie ou complètement dans certains cas. Dès lors, des erreurs décisionnelles ne sont pas exclues. A titre d'exemple, citons le «taux de couverture» ancré dans l'art. 44 OPP 2, qui est un chiffre clé suffisamment «parlant» pour le

législateur, mais pas pour le conseil de fondation. La comparaison entre la fortune disponible de la caisse de pensions à sa valeur de marché et les engagements à la valeur moyenne lissée (taux d'intérêt technique) ne permet en effet pas d'évaluer le risque global de la caisse de pensions. De la même façon, le conseil de fondation ne peut définir aucune mesure appropriée sur la seule base du découvert défini par la loi. Pour lui, il importe davantage de gérer avec clairvoyance le risque global de la caisse de pensions.

#### Conduite

Les tâches intransmissibles et inaliénables du conseil de fondation sont régies en détail dans l'art. 51a, al. 2. LPP. Le conseil doit gérer la caisse de pensions en respectant le principe selon lequel seul ce qui est mesurable peut être géré.

Chaque chiffre clé doit répondre à une structure stricte et être axée sur la pratique. La pertinence et ses limites doivent être connues.

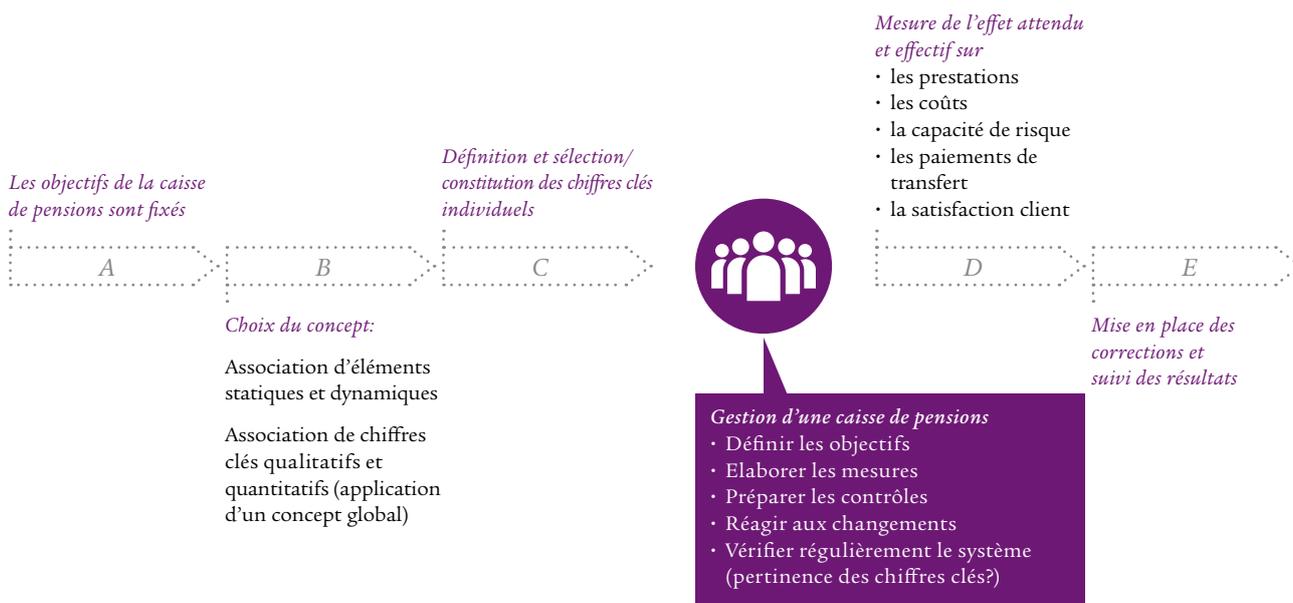
Lors du choix des chiffres clés, l'objectif visé s'avère tout aussi important. Ainsi, les autorités de surveillance ont par exemple pour but de suivre par comparaison l'exposition au risque de la caisse de pensions sous surveillance, tandis que les conseils de fondation recherchent une efficacité maximale pour leurs destinataires grâce à la meilleure utilisation possible des moyens financiers et des ressources. En général, ces deux objectifs ne se recoupent pas. Les autorités de surveillance et les conseils de fondation ne devraient donc pas prendre des décisions et des mesures sur la base des mêmes chiffres clés.

Le choix des chiffres clés dépend toutefois aussi de la situation de base. La situation financière de la caisse de pensions et l'évolution de ses flux de trésorerie, qu'elle soit positive ou négative, actuelle ou future, influencent par exemple le degré de surveillance et la rapidité de réaction nécessaires.

Pour les conseils de fondation tout comme pour les autorités de surveillance, il convient donc de définir des niveaux d'intervention à partir desquels des mesures et des actions doivent être introduites. Les chiffres clés à considérer doivent permettre de procéder à une évaluation et à des prévisions. Cela passe par une analyse des aspects financiers et opérationnels en tenant compte de différents scénarios envisageables et d'une vue d'ensemble globale.

### Conduire une caisse de pensions, c'est choisir les bons chiffres clés

Lorsque le conseil de fondation a discuté des objectifs et les a adoptés, il met en place le système de chiffres clés qui lui convient. Une fois la feuille de route définie, la mise en œuvre opérationnelle peut être fixée à l'aide des chiffres clés propres à la caisse. Un processus d'amélioration systématique permet de s'assurer de l'atteinte des objectifs. La graphique ci-après représente les différentes étapes du processus:



Le système de chiffres clés doit éviter les écueils suivants:

- Un alignement prononcé du chiffre clé sur l'aspect «risque» (p.ex. le taux de couverture défini par la loi) réduit la propension au risque du conseil de fondation et entraîne la prise de décisions inefficaces.
- Le choix de chiffres clés ne pouvant être directement contrôlés réduit quant à lui la marge de manœuvre (p. ex. taux de couverture économique ou adapté au risque, et donc concentration sur des taux peu risqués). Par son action, le conseil de fondation doit pouvoir garantir l'atteinte des objectifs à long terme.
- Le chiffre clé doit donc être avant tout choisi en fonc-

tion de l'objectif principal de la caisse de pensions (p. ex. la priorité donnée aux frais de gestion de la caisse de pensions peut se révéler contre-productive en cas de crise).

- Définition de chiffres clés dont le calcul est particulièrement fastidieux
- Maintien d'un système de chiffres clés donné alors que les objectifs définis de la caisse de pensions ont été atteints et que de nouveaux objectifs ont été fixés.

### Chiffres clés: quelques exemples

Les chiffres clés actuellement récurrents que sont la «capacité de risque financière» et la «capacité de risque structurelle» peuvent être regroupés en une mesure globale de la «capacité de risque». Ce chiffre clé résumé permet au conseil de fondation d'agir rapidement et de cerner les futurs risques potentiels.

### «Capacité de risque financière»

En raison des revenus fluctuants des placements, il est possible que les rendements nécessaires ne soient pas atteints pendant une ou deux années consécutives. Ce risque financier est couvert par la réserve pour fluctuations de valeurs. Les rendements devant être atteints par les placements une année donnée dépendent en premier lieu des engagements de la caisse de pensions. Cependant, les rendements nécessaires sont également influencés par des flux de trésorerie positifs ou négatifs (p. ex. cotisations ou versements de rentes), des frais de gestion non financés et des transferts des assurés actifs vers les bénéficiaires de rentes en raison de taux de conversion trop élevés.



*Swiss Life Pension Services –  
Le partenaire de votre institution de prévoyance  
en matière de conseil et d'externalisation.*

#### *«Capacité de risque structurelle»*

La composition de l'effectif des personnes assurées (actifs/bénéficiaires de rentes) détermine ce que l'on appelle le risque structurel. La raison est qu'en cas de découvert, seuls les assurés actifs (et l'employeur) doivent payer des cotisations d'assainissement. Le montant maximal du découvert susceptible d'être financé par les assurés actifs et l'employeur via une cotisation d'assainissement raisonnable dans le délai légal est appelé capacité d'assainissement. La capacité d'assainissement regroupe le rapport entre les assurés actifs et les bénéficiaires de rentes, la somme des salaires et la force financière de l'employeur.

#### *«Capacité de risque globale»*

La mesure définie par Swiss Life Pension Services SA pour la capacité de risque globale permet de se renseigner sur la «probabilité de devoir payer des cotisations plus élevées que prévues pour les prestations promises». Cette mesure du risque regroupe les capacités de risque financière et structurelle et constitue un point de repère clair et compréhensible pour le conseil de fondation. Cela simplifie l'évaluation de la situation actuelle et de la situation visée à l'avenir en tenant compte des différentes évolutions possibles du marché. Il n'est plus nécessaire de connaître en détail les données et scénarios financiers et actuariels.

#### **Conclusion**

Un système de chiffres clés propre à une caisse donnée permet au conseil de fondation d'assurer la conduite de la caisse de pensions. L'effet constaté et attendu ainsi que le changement (et sa rapidité) sont comparés. Le conseil de fondation peut réagir aux fluctuations et adapter ses mesures au besoin. Un examen périodique du système de chiffres clés permet de vérifier que seuls des chiffres clés pertinents sont comparés. Des chiffres clés mal choisis donnent lieu à une évaluation erronée de la situation actuelle et future de la caisse de pensions.

Nous nous tenons à votre entière disposition pour examiner l'efficacité et les objectifs de votre système de chiffres clés actuel ou pour mettre en place un système spécifique à votre caisse.

*Roland Schmid, gérant  
26 février 2015*

*Pension Services –  
La société de conseil de Swiss Life*

*N'hésitez pas à nous contacter:*

*Swiss Life Pension Services SA  
General-Guisan-Quai 40  
Case postale, 8022 Zurich  
Téléphone 0800 00 25 25  
pension.services@slps.ch  
www.slps.ch*

*Succursale en Suisse romande:  
Swiss Life Pension Services SA  
Av. de Rumine 13  
1001 Lausanne*

