

Newsletter Septembre 2016

Gouvernance des caisses de pensions repensée

Les concepts de gouvernance des caisses de pensions sont plus que des instruments de contrôle et de surveillance. Ils comprennent également la direction de la caisse de pensions. Le conseil de fondation se penche dès lors sur le contrôle des coûts, de la capacité de risque ainsi que des processus de direction et d'administration de sa caisse de pensions. En d'autres termes: la gouvernance des caisses de pensions, c'est la gestion des risques.

Gouvernance des caisses de pensions repensée

Les caisses de pensions doivent garantir la pérennité afin d'assurer le versement des prestations de libre passage en cas de changement de poste et la sécurité des rentes en cours, pour ses assurés actifs et ses bénéficiaires de rente. Dans le climat économique actuel, cette mission s'avère difficile pour les parties prenantes. Pourtant, le concept de gouvernance des caisses de pensions est de plus en plus limité au contrôle et à la surveillance, c'est-à-dire que l'on retrouve souvent les décisions, mais non la prise de décision effective dans les processus. En revanche, rares sont les cas où l'on propose ou applique de nouvelles approches de solutions qui ne sont pas (encore) largement établies. De fait, toute la branche tourne en rond. Ceci n'est pas sans danger. En se cantonnant à une interprétation unidimensionnelle de l'exécution des tâches, les parties prenantes n'assument leurs responsabilités que dans les grandes lignes.

Mais comment briser ce cercle? Rappelons d'abord quels sont les éléments principaux et les principes de gouvernance des caisses de pensions.

Direction d'une caisse de pensions

Diriger une caisse de pensions implique pour l'organe suprême de prendre en compte les intérêts de tous les groupes impliqués. Les intérêts des employés, des bénéficiaires de rentes, mais aussi de l'employeur divergent:

- Les employés souhaitent que leurs capitaux d'épargne bénéficient d'un intérêt aussi avantageux que possible.
- Les bénéficiaires de rentes demandent des versements réguliers et indexés sur l'inflation.
- Les employeurs visent quant à eux à éviter toute surprise sous forme de cotisations supplémentaires ou de coûts d'assainissement et veulent pouvoir compter sur une caisse de pensions qui présente peu de risques ainsi qu'un équilibre optimal entre prestations et cotisations.

L'organe suprême doit concilier les intérêts de tous, et prévenir ainsi toute inégalité de traitement systématique.

La gouvernance des caisses de pensions, c'est aussi la gestion des risques

Le champ d'activité de l'organe suprême s'est élargi ces dernières années. Depuis la première révision de la LPP et la réforme structurelle en particulier, les thèmes de la transparence, du contrôle, de la gestion de la qualité et de la gestion des institutions de prévoyance ont gagné en importance.

La gouvernance des caisses de pensions inclut la répartition des tâches et la structuration de l'organe de direction suprême de la caisse de pensions, soit toutes les mesures de surveillance, mais aussi de définition et de pilotage des activités.

En effet, la gouvernance des caisses de pensions est une tâche de direction, et non de contrôle uniquement. L'objectif de la gouvernance des caisses de pensions est que l'organe de direction suprême d'une caisse de pensions assume entièrement ses tâches de direction. La gouvernance des caisses de pensions constitue une approche globale: elle tient compte de toutes les composantes de Compliance et du Controlling et, partant, englobe la gestion des risques dans son ensemble.

Ce faisant, il est nécessaire d'identifier les risques associés aux décisions, au pilotage et au contrôle:

- Les institutions de prévoyance doivent régulièrement contrôler les risques, aussi bien sur le plan des placements que des engagements. On évalue non seulement les résultats de ces contrôles, mais aussi leur qualité, leur fréquence et leur exhaustivité.
- L'organisation de la structure et des processus doit permettre aux organes de remplir avec efficacité leur devoir de surveillance. Au sein des grandes institutions de prévoyance en particulier, il est nécessaire d'introduire des processus qui vont au-delà des exigences légales minimales.
- Le devoir d'information de l'institution de prévoyance vis-à-vis des assurés est défini par l'art. 86b LPP. A l'heure actuelle, le rapport de gestion et le certificat d'assurance ne répondent que partiellement au besoin en information. C'est la raison pour laquelle l'institution de prévoyance doit fournir des informations régulières et transparentes et mettre en place les canaux de communication correspondants, adaptés à ses besoins.
- Il y a lieu de vérifier régulièrement dans quelle mesure les directives et les processus internes sont appropriés, et s'ils sont effectivement respectés.
- En plus des éléments de fond, il faut bien évidemment mettre en place des processus exhaustifs et continus. Cela nécessite également de comparer l'efficacité visée avec les résultats obtenus, ce qui permet des améliorations continues.

La caisse de pensions dispose ainsi d'un concept de gouvernance global et d'un concept de gestion des risques, qui comprennent les éléments suivants:

La stratégie de la caisse de pensions est adaptée à l'entreprise

- Une stratégie bien conçue signifie que les prestations de la caisse de pensions sont en accord avec la stratégie de l'entreprise. Cette stratégie doit être communiquée de manière compréhensible aux destinataires.
- Les prestations des caisses de pensions et leur financement correspondent au niveau souhaité et au benchmark sélectionné.
- Les dirigeants des entreprises connaissent également la plus-value des prestations de la caisse de pensions.
- Les prestations et la structure de la caisse de pensions favorisent le recrutement.

Contrôle exhaustif des coûts de la caisse de pensions

- La probabilité d'un découvert et le montant des cotisations d'assainissement à verser sont définis.
- Les frais administratifs sont maîtrisés.
- Le conseil de fondation connaît la situation financière annuelle, mais aussi les conséquences des tendances au niveau de l'entreprise et de l'économie en général.

Risques pris adaptés à la capacité de risque

- Les processus décisionnels sont définis avec clarté et soumis à un processus d'amélioration continue.
- Les dispositions légales sont appliquées dans les règlements, qui sont mis à jour en conséquence.
- Les rendements obtenus sont optimisés et adaptés aux engagements ainsi qu'au degré de couverture.
- Le niveau des cotisations est correct sur le plan actuariel.

Processus de gestion et d'administration efficaces

- Par processus efficaces, nous entendons la mise en œuvre efficace des processus opérationnels et de la forme d'organisation.
- Les processus décisionnels correspondent aux besoins individuels de la caisse de pensions.
- La prise de décision est transparente, et la mise en œuvre fait l'objet d'un suivi (les mesures correctives font également partie de ce processus).
- Les décisions ainsi prises sont durables, de haute qualité, et reposent sur des scénarios.

Niveau des prestations réglementaires flexible et adéquat pour répondre aux besoins individuels des assurés

- Un niveau de prestations flexible et adéquat suppose que les collaborateurs comprennent leurs prestations de risque et de vieillesse.
- Dès lors, les assurés peuvent coordonner leurs besoins de prévoyance avec les prestations de la caisse de pensions.
- La transparence de la caisse de pensions suscite la confiance des assurés, qui sont à même de prendre des décisions en connaissance de cause.

Une approche globale de la gouvernance des caisses de pensions améliore l'efficacité de l'organe de direction et renforce la confiance des destinataires dans leur caisse de pensions. La plus-value tient à l'approche globale des responsabilités de direction incombant à l'organe suprême.

Les interrogations suscitent des réponses précises et ciblées. La priorité est accordée à une solution de prévoyance individuelle, optimisée, et à une mise en œuvre efficace. De cette manière, il est possible d'analyser tous les aspects, et l'organe suprême est à même de mettre au point des plans de mesures ciblés.

Conclusion

Gérer sa propre caisse de pensions est une tâche de plus en plus complexe, tant au niveau administratif qu'actuariel. L'évolution de la démographie, la réalisation des rendements nécessaires et l'adaptation de l'offre de prestations pour les assurés et les bénéficiaires de rentes sont autant de défis à surmonter. Les mesures traditionnelles doivent être complétées par l'étude et la mise en œuvre de solutions innovantes. Ceci permet de soutenir les employés, les employeurs et la caisse de pensions, et au conseil de fondation de tenir compte des tendances sociales.

La direction d'une caisse de pensions nécessite une analyse et une évaluation continue de la situation ainsi que la définition et la mise en œuvre du scénario optimal. Le concept global de gouvernance des caisses de pensions (gouvernance des caisses de pension repensée) donne la possibilité de mettre au point des règles générales, qui réunissent tous les aspects financiers et organisationnels du conseil, de l'administration et de la gestion des caisses de pensions.

Nous sommes prêts à vous aider, ainsi que votre caisse de pensions, à développer votre concept de gouvernance global. Nous définissons par ailleurs les indicateurs pertinents pour vous à l'aide d'une approche basée sur un cockpit et optimisons les coûts de votre gestion des risques. Vous obtenez ainsi des résultats optimaux et assurez votre pérennité grâce à une amélioration continue. Vous prenez aussi vos responsabilités, même lorsque vous introduisez des solutions innovantes.

*Roland Schmid, gérant
Zurich, 30 septembre 2016*

*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*

