

Journée de formation continue de la Chambre suisse des Actuaires-Conseils

Thème: Pension Governance

**Lausanne, 15 novembre 2011
Nicole Dettwyler / Roland Schmid**

Pension Services

Pension Governance – vue d'ensemble

- 1. Définitions**
- 2. Concept**
- 3. Vue d'ensemble**
- 4. Procédure**
- 5. Exemple**
- 6. Gouvernance dans l'activité des Actuaires-Conseils**

Bases et principes du management des risques

Qu'est-ce que le risque?

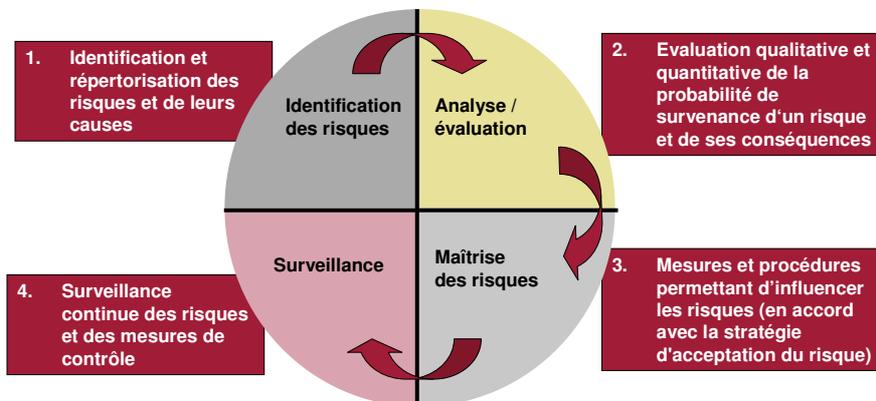
Le risque est l'écart inattendu par rapport à une valeur cible.
Il existe des risques maîtrisables et des risques non-maîtrisables.
Il faut éviter les risques non-maîtrisables.

Structure du processus de management des risques

- Le processus de management des risques comprend toutes les activités liées au traitement systématique des risques compte tenu des restrictions et des objectifs prédéfinis.
- Ce processus continu a pour objectif de détecter les risques potentiels le plus rapidement possible et de les limiter afin d'avoir des marges de manœuvre permettant de respecter les engagements à long terme.

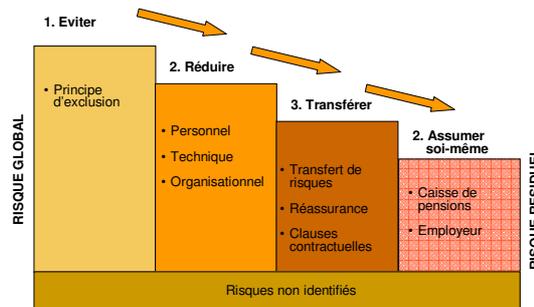
Processus de management des risques

Le processus de management des risques est un processus continu comprenant les phases suivantes: identification, analyse et évaluation, maîtrise des risques et surveillance.



Processus de maîtrise des risques

Après avoir été identifiés, les risques sont analysés et évalués. Ces résultats servent de base à la maîtrise et au contrôle des risques.

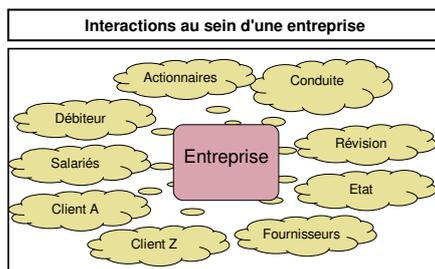


Signification du management des risques:

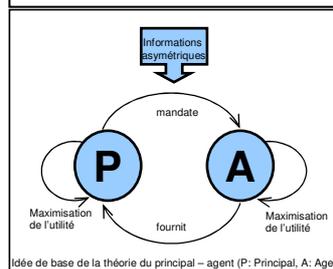
Pas de prise de risque hasardeuse mais une analyse globale, durable et systématique des opportunités et des risques

Concept de gouvernance d'entreprise

Modèle du principal – agent



La confiance, c'est bien, le contrôle c'est mieux



Idée de base de la théorie du principal – agent (P: Principal, A: Agent)

La théorie du principal - agent est un concept économique. Le *principal* correspond au *propriétaire* et l'*agent* au *gérant*.

La théorie du principal - agent se base sur des **entités économiques** limitées dans leur prise de décision, en raison par ex. d'une **répartition asymétrique de l'information**. Ces entités économiques doivent évaluer les actions des autres en disposant d'informations incomplètes. De plus, les parties prenantes peuvent faire preuve d'**opportunisme**.



Bases et principes de la gouvernance

Que signifie gouvernance?

La gouvernance d'entreprise est un concept qui comprend la répartition des tâches et l'organisation structurelle de l'organe de direction suprême. En font partie les mesures nécessaires à la structuration, à la surveillance et à la conduite des activités de toutes les parties prenantes.

L'objectif est de mieux protéger les ayants droit économiques grâce à une transparence accrue du processus décisionnel, à des mécanismes de conduite et de contrôle, mais aussi à des systèmes d'incitation.

Cette définition vaut également pour les caisses de pensions et est appelée plus communément «Pension Governance».

Structure de la Pension Governance

- La Pension Governance comprend des éléments stratégiques, des aspects financiers et des processus opérationnels.
- La Pension Governance a pour objectif de déceler et de limiter les risques potentiels au sein des processus de conduite, de contrôle et de prise de décision suffisamment tôt.
- La Pension Governance comprend ainsi l'ensemble des contenus et des processus.
- La Pension Governance est mise en œuvre sous la forme d'un processus, de la même façon que les processus de management des risques.

Pension Governance– vue d'ensemble



1. Définitions

2. Concept

3. Vue d'ensemble

4. Procédure

5. Exemple

6. Gouvernance dans l'activité des Actuaire-Conseils

C'est une question de point de vue...



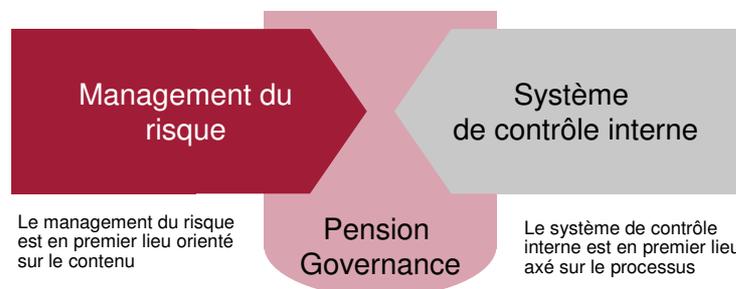
En raison des exigences croissantes en matière de gouvernance, de compliance et de réforme structurelle, les processus de systèmes de contrôle interne (SCI) des entreprises sont également de plus en plus appliqués aux caisses de pensions.



Pour une grande partie des assurés, du grand public et des investisseurs, la caisse de pensions propre à l'entreprise et l'entreprise constituent une seule entité (de manière analogue aux normes internationales de présentations des comptes). Cela va à l'encontre de l'indépendance juridique.

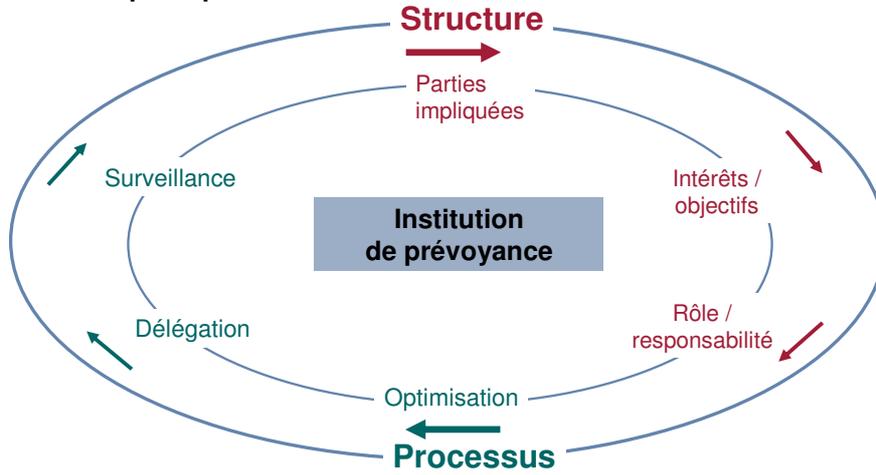
Concept de Pension Governance

- Les concepts de gouvernance servent à l'analyse et à l'évaluation des risques et des tâches de management.
- Si ces concepts sont élaborés sur la base d'une combinaison entre le management des risques et les systèmes de contrôle, ils répondent aux besoins actuels des caisses de pensions et des autorités de surveillance (réforme structurelle).

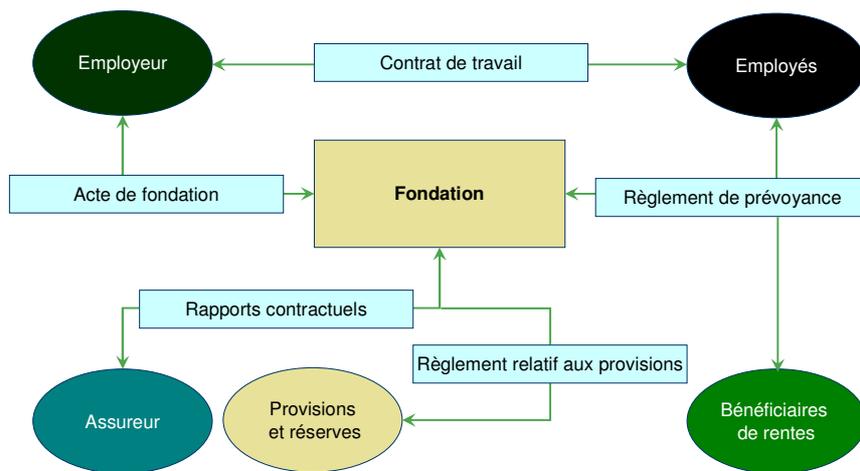


Modèle de Pension Governance

Éléments principaux

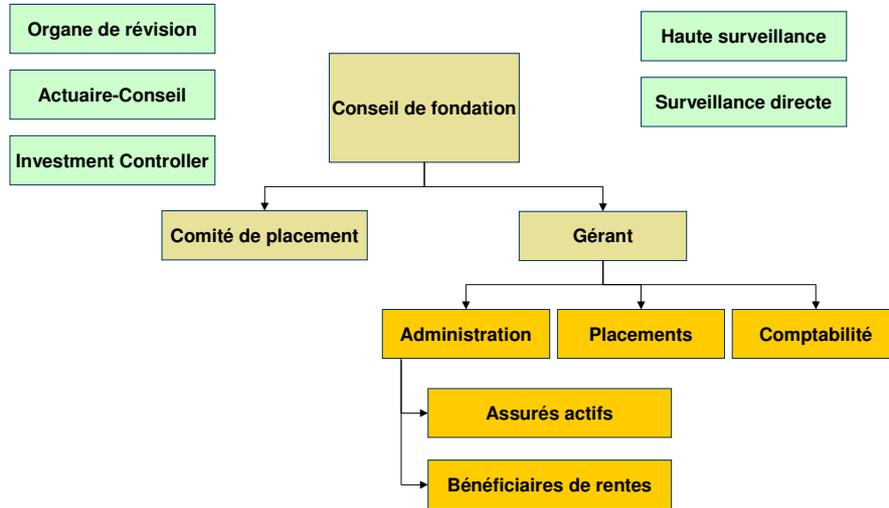


Porteur de risque au sein d'une caisse de pensions ¹⁾

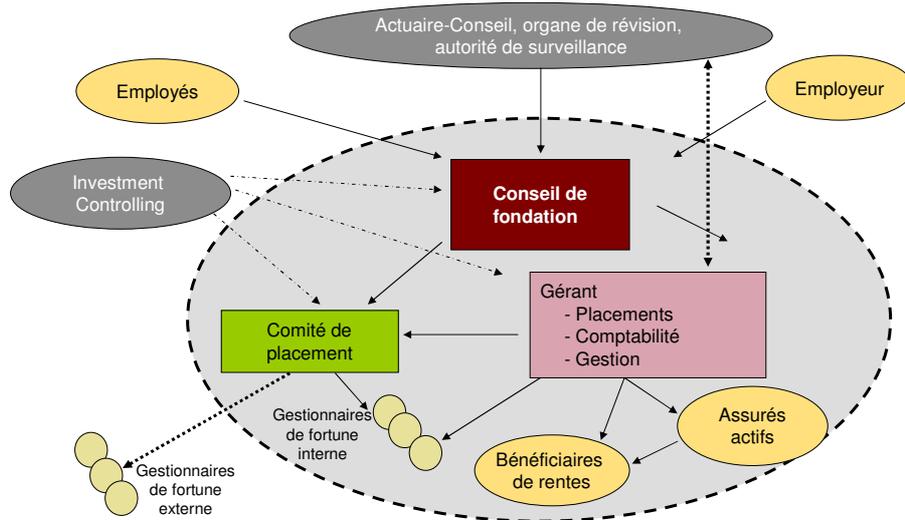


¹⁾ Le fonds de garantie, les fonds de sûreté, et l'institution suppléative ne sont pas représentés étant donné que ce sont des porteurs de risque au sens large du terme.

Structure



Processus



Pension Governance– vue d'ensemble



1. Définitions
2. Concept
3. Vue d'ensemble
4. Procédure
5. Exemple
6. Gouvernance dans l'activité des Actuaire-Conseils

Management => Aperçu (1/2)



Management

- Préservation des intérêts de tous les groupes
- Règles relatives à la gestion des conflits d'intérêts
 - Conflits d'intérêts individuels
 - Conflits d'intérêts collectifs
- Communication

Gestion fiduciaire

- Loyauté
- Devoir de diligence
- Conditions cadres légales
- Processus opérationnels
- Répartition claire des mandats et contrôle

Parties prenantes => Aperçu (2/2)

Différents ayants-droits économiques

- Assurés actifs
- Bénéficiaires de rentes
- Employeur

Intérêts divergents

- | | |
|---------------------------|---|
| • Assurés actifs | Rémunération élevée
Optimisation des prestations risques
Optimisation fiscale |
| • Bénéficiaires de rentes | Sécurité du paiement des rentes
Compensation de la perte du pouvoir d'achat |
| • Employeurs | Minimisation des risques
Optimisation des coûts
Soutien dans la recherche de ressources |

Pension Governance– vue d'ensemble

1. Définitions
2. Concept
3. Vue d'ensemble
4. Procédure
5. Exemple
6. Gouvernance dans l'activité des Actuaire-Conseils

Définition et cercle de règles

Cercle de règles

Identification, analyse, évaluation et contrôle permanents et systématiques de risques potentiels pouvant mettre en danger l'institution de prévoyance à moyen ou à long terme.

«Scénarios de gestion ASIP» (Editions PPS):

Donne une vue d'ensemble des principaux éléments organisationnels ainsi que des processus qui en font partie

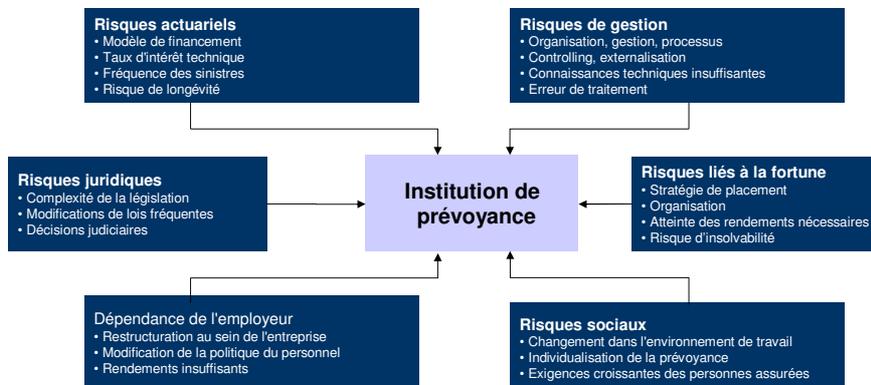
Cercle de règles et évaluation



Identification

Risques potentiels d'une institution de prévoyance

Groupes de risques et leurs risques spécifiques

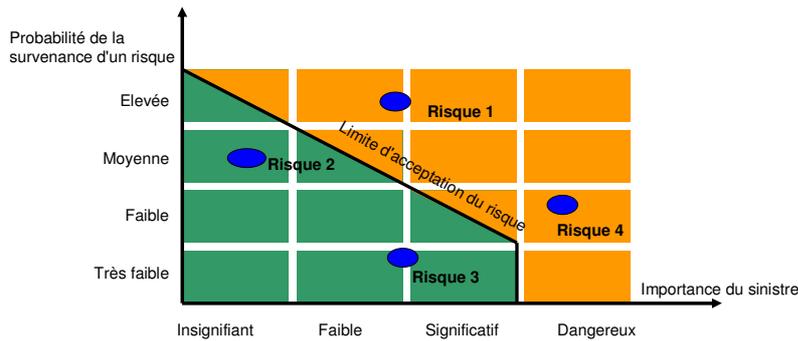




Evaluation (analyse)

Quantification des risques existants dans une matrice

- Définir la matrice de risque en fixant une limite d'acceptation du risque
- Déterminer les risques
- Classer les risques en fonction de leur importance



Maîtrise

La quantification des risques existants et l'évaluation des mesures permettent de donner une bonne estimation des opportunités potentielles.

Domaine	Risques	Mesures
Prestations	Augmentation insidieuse du nombre de cas AI, abus	Case management => réduction des cas AI Processus => analyse et amélioration
Placements de la fortune	Manque de connaissances des membres du conseil de fondation Rendement cible < rendement nécessaire	Etude ALM => optimisation du rendement cible en minimisant le risque
Rapport avec l'employeur	Restructuration de l'entreprise La prévoyance – une partie de la politique du personnel	Processus de communication structurés => connaissance réciproque (CP – employeur) et intégration d'une planification à court et à long terme
Attentes des destinataires	Frais supplémentaires, insatisfaction des assurés	Différents plans => Connaissance et prise en compte de la planification à court et à long terme
Organisation et responsabilité des membres du conseil de fondation	Processus et organisation incomplets et/ou non-adaptés. Il en résulte une baisse de qualité et prise de mauvaises décisions	Service Level Agreements avec les prestataires de service internes et externes et définition des tâches => contrôle, ajustement des processus



SwissLife

Surveillance et reporting

Contenu du reporting semestriel ou trimestriel (en fonction des besoins)

- Situation financière
 - Degré de couverture
 - Réserve de fluctuation (actuelle / cible / déficit)
- Placements
 - Stratégie / marge de fluctuation / situation actuelle / performance effective / benchmark / écarts
 - Compliance
 - Immobilier (logements vacants/ loyers impayés/ assainissements)
- Chiffres clés actuariels / informations
 - Nombre de nouveaux cas d'invalidité et de décès
 - Flux de capitaux prévisibles (encouragement à la propriété du logement, versements en capital, versement de prestations de libre passage, cotisations, rentes, etc.)
 - Arriérés de cotisations > 3 mois
- Activités de management
 - Activité (p. ex. état de la mise en œuvre de mesures issues du processus de gestion des risques) / responsabilités / délais
- Développements législatifs /actualités/cas de litiges potentiels et en cours
 - Faits / conséquences sur la caisse de pensions / nécessité d'agir / surveillance / statut



SwissLife

Contrôle des risques

Le management continu des opportunités et des risques permet de les contrôler et de les maîtriser

- Sensibiliser
 - Contrôle actif de la caisse de pensions
 - Surveillance active des risques spécifiques de la caisse de pensions
- Agir proactivement
 - Modifications de règlement effectuées suffisamment tôt dans le respect des lois
 - Evaluation des mesures visant à prévoir une sous-couverture
 - Dépistage et maîtrise des défis structurels
- Vérification de l'activité / décharges de la responsabilité
 - Rapports réguliers et séances avec prises de décisions adaptées
 - Implication de spécialistes permettant l'apport des compétences techniques nécessaires

Pension Governance– vue d'ensemble



1. Définitions
2. Concept
3. Vue d'ensemble
4. Procédure
5. Exemple
6. Gouvernance dans l'activité des Actuaire-Conseils

Pension Governance – étude (exemple)



Questions posées par les mandataires d'études de Pension Governance aujourd'hui

- Structure de la caisse de pensions
 - La forme et la structure de la caisse de pensions actuelle est-elle adaptée?
 - Existe-t-il un potentiel d'optimisation?
- Organisation de la caisse de pensions
 - La forme actuelle du management, de l'organisation, des coûts et des processus est-elle adaptée?
 - Propositions d'améliorations?
- Profil de risque de la caisse de pensions
 - Existe-t-il des risques pour l'entreprise / la caisse de pensions? Doit-on, au cours des cinq prochaines années, s'attendre à de mauvaises surprises, qui engendreraient une augmentation des coûts et de la charge de travail?

Pension Governance – procédure

- Inventaire de tous les aspects et toutes les questions
- Procéder à une analyse ciblée et à une évaluation du risque
- Les résultats (rapport, plan d'action, etc.) montrent les nécessités d'action

Le mandataire aura ainsi l'assurance d'une réduction proactive des futurs points faibles.

Les clients attendent aujourd'hui souvent cette prestation de service en premier lieu de leur Actuaire-Conseil. L'organe de révision peut naturellement aussi prendre cette analyse en charge (à tout le moins pour les aspects de processus).

Pension Governance – analyse des besoins (1/2)

Savoir-faire

- Plan, règlement, engagements, placements
- Conseil de fondation, collaborateurs assurés, employeur

Management du risque

- Besoin de financement, capacité de risque, objectifs de rendements
- Analyse des gains et des pertes, études ALM, expertises techniques, analyses du risque, rendements nécessaires

Organisation

- Organisation des processus et organisation structurelle dans le cadre de la gestion de la caisse de pensions et des placements de la fortune
- Optimisation, ressources
- Comités de décision et procédures décisionnelles

Compliance

- Bases légales
- Directives spécialisées
- Processus de gestion et de contrôle
- Gestion versus règlement
- Informatique versus règlement
- Contrats
- Service Level Agreements (SLA)

Pension Governance – analyse des besoins (2/2)



Transparence/information

- Plans de prévoyance, cotisations, frais de gestion
- Fréquence, qualité

Intérêts des actionnaires

- Droits des actionnaires
- Représentation

Indépendance

- Audits versus gestion
- Entreprises

Pension Governance– vue d'ensemble



1. Définitions
2. Concept
3. Vue d'ensemble
4. Procédure
5. Exemple
6. Gouvernance dans l'activité des Actuaire-Conseils

Gouvernance

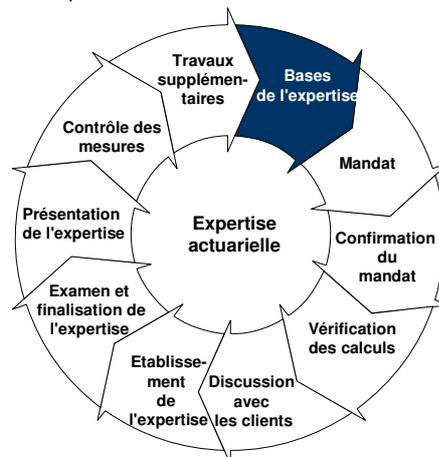
Éléments de gouvernance

Les concepts de Pension Governance présentés prendront toujours plus d'importance pour les Actuaire-Conseils dans leur activité de conseil. Dans le cadre de la réforme structurelle, les clients et (leurs organes de contrôle) poseront des questions sur l'organisation des processus et sur l'organisation structurelle aux Actuaire-Conseils. Pour cette raison, il est important de mener dès à présent les premières réflexions à ce sujet. Ci-après, une liste de thèmes potentiels (extrait):

- Garantie de la qualité
- Exécution des mandats
- Formation continue
- Vérification de l'activité
- Responsabilité

Expertise actuarielle

Exemple de processus pour l'établissement et la livraison d'une expertise actuarielle





N'hésitez pas à nous contacter!

Nicole Dettwyler

lic. phil. nat.
Responsable Swiss Life
Pension Services Suisse romande

Tél. +41 21 329 22 67
Fax +41 21 329 22 88
Portable +41 79 961 59 40

nicole.dettwyler@swisslife.ch

Pension Services

La société de conseil de Swiss Life

Avenue de Rumine 13
Case postale 1260
1001 Lausanne

Tél. 0800 00 25 25

pension.services@swisslife.ch

www.slps.ch

Votre partenaire solide et compétent



Pension Services
L'avenir commence ici.