

Newsletter Avril 2018

Les tâches du conseil de fondation deviennent toujours plus passionnantes

L'environnement des caisses de pension devient plus complexe. Le blocage des réformes de la LPP a un impact direct sur la sécurité financière des caisses de pension. Simultanément, de nouvelles directives, ordonnances et modifications juridiques voient le jour dans le domaine de la prévoyance et, plus généralement, des assurances sociales. De plus en plus d'assurés actifs sont dans l'incertitude et se demandent si eux et leurs ayants droit obtiendront les prestations mentionnées dans les règlements. Cette incertitude est renforcée par les discussions controversées relatives à des éléments isolés dans la presse spécialisée et dans le monde politique. On perd de ce fait la perspective globale du développement de nos assurances sociales. La discussion simultanée de thèmes essentiels et accessoires (par exemple une augmentation des cotisations dans le troisième pilier et l'augmentation temporaire de la taxe sur la valeur ajoutée de près de deux points pour assainir l'AVS) affecte également les membres des conseils de fondation. Afin de pouvoir assumer les responsabilités qui leur incombent, ils doivent maîtriser tous les aspects tout en ayant une vue d'ensemble de la caisse de pension.

Consolidation sur le marché des fonds de pension

Le nombre de caisses de pension en Suisse ne cesse de baisser. En 2016, le nombre d'institutions de prévoyance est tombé à environ 1700. La dernière publication de l'Office fédéral des assurances sociales fait état d'une baisse de plus de 40% depuis 2002. Ce recul peut être comparé à l'évolution constatée aux Pays-Bas. La question qui se pose est néanmoins la suivante: Peut-on tirer des conclusions analogues?

Le système de prévoyance aux Pays-Bas se compose comme en Suisse de trois piliers: l'assurance retraite légale, la prévoyance professionnelle et la prévoyance individuelle privée. Entre 1992 et 2011, le nombre

des caisses de pension aux Pays-Bas a baissé de plus de 60% pour atteindre 400 caisses de pension. Les autorités de surveillance aux Pays-Bas s'attendent à ce que le nombre d'institutions s'établisse aux alentours de 200 au cours des deux prochaines années. En conséquence de cette évolution, la plupart des caisses de pension délèguent la gestion des assurés et de la fortune à des sociétés de gestion externes.

En Suisse, la consolidation et l'externalisation des prestations de service et des risques n'ont pas progressé dans la même mesure. En effet, le processus de diminution des risques et de consolidation suit une évolution différenciée. Les caisses de pension comptant jusqu'à 500 assurés actifs externalisent les risques biométriques en rejoignant des fondations collectives. Les plus grandes caisses de pension réduisent leurs risques opérationnels par l'externalisation de certains processus.

Coûts administratifs et consolidation

Les coûts des caisses de pension néerlandaises sont relativement faibles. Ceci s'explique principalement par des prestations standard sans particularités individuelles et des économies d'échelle. Pour preuve, les coûts s'établissent entre 10 et 110 euros par assuré dans les grandes caisses de pension. Des études de la DNB (De Nederlandsche Bank) indiquent que les coûts imputables aux exigences croissantes dans les domaines de la surveillance, de la compliance, du marketing, de la communication ainsi que de la gouvernance ont continuellement augmenté au cours des 20 dernières années. En revanche, dans le domaine de la gestion de fortune, la taille optimale d'une caisse de pension dépend de la stratégie de placement et de l'allocation de la fortune.

Un comparatif avec les coûts de gestion en Suisse présente une tendance similaire. Plus la caisse de pension est grande, plus ses coûts de gestion administratifs baissent. Dès lors, une standardisation accrue des services ainsi que des fusions entre caisses de pension permettraient de faire des économies supplémentaires en Suisse. En ce qui concerne la gestion de fortune, il est difficile de donner des conseils standard en raison des différences au niveau des profils de risque et des stratégies d'investissement.

En Suisse aussi, une réglementation croissante et la combinaison de nouveaux éléments de gouvernance, de règles comptables, de transparence et liés à la communication ont entraîné une hausse des coûts fixes. De cette évolution comparable, on peut conclure qu'en Suisse également, cette augmentation des coûts fixes provoquera consolidations et externalisations avec l'exploitation des économies d'échelle qui en résulte. Les discussions sur la transparence des coûts (coûts complets, amortissement des investissements, paiements planifiables des cotisations d'épargne et d'assainissement, etc.) ainsi que l'atténuation des risques, influenceront non seulement sur les prestataires de services mais aussi sur les caisses de pension d'entreprise.

Les coûts, les prestations et les risques doivent se compléter de manière optimale. Le conseil de fondation doit prendre ces questions en compte dans ses examens périodiques de la stratégie et prendre les meilleures mesures possibles pour sa propre institution de prévoyance. Les conseils de fondation, mais aussi les prestataires de services, doivent se préparer dès à présent aux différents scénarios envisageables.

Diriger signifie former la vue d'ensemble

Du point de vue des autorités de surveillance, le taux de couverture défini par la loi est important en tant qu'outil de comparaison. Par contre, pour le conseil de fondation, le taux de couverture en tant qu'outil de gestion est insuffisant. Le taux de couverture donne une image momentanée de la situation financière. En effet, l'évolution de la situation financière, les paramètres et les hypothèses sous-jacents ne sont pas pris en considération. Par conséquent, le conseil de fondation doit faire appel à d'autres outils de conduite.

Les engagements actuels, les provisions techniques et non techniques, ainsi que la fortune, doivent être extrapolés au moyen de projections. Les projections sont basées sur des hypothèses et indiquent la situation financière estimée dans trois, cinq ou dix ans. Les hypothèses sont basées sur l'expérience passée et l'évolution future attendue. Ces hypothèses actuarielles et financières, fixées par le conseil de fondation, doivent être évaluées par l'expert en assurances de pension quant à leur plausibilité et la durée de leur validité. Cela permet de vérifier la stabilité des valeurs actuarielles et financières attendues ainsi que le système de financement.

La sécurité de la caisse de pension à moyen terme est ainsi assurée. Sur cette base, le conseil de fondation élabore les mesures à prendre, peut déterminer leur impact, puis comparer les résultats attendus avec les résultats effectifs après la mise en œuvre. De la sorte, il s'acquitte de son rôle dirigeant tel que prescrit par la loi et l'ordonnance.

En outre, il est conseillé de procéder à des tests de résistance, afin de cerner les effets d'événements rares sur la couverture des engagements. En considérant également la capacité d'assainissement de la caisse de pension, le conseil de fondation s'acquitte de sa responsabilité décisionnelle dans le domaine de la sécurité financière. La capacité d'assainissement est définie comme le montant de sous-couverture qu'une caisse de pension peut compenser en sept ans par une cotisation de trois pour cent. Les projections futures montrant l'évolution de la capacité d'assainissement permettent de tirer des conclusions sur le développement de la capacité de risque structurelle de la caisse de pension et de tester l'efficacité de mesures visant à améliorer la capacité de risque structurelle.

Chiffres clés et leadership

Les chiffres clés sont considérés comme une simplification de caractéristiques importantes, dont le suivi permet aux responsables d'évaluer rapidement la situation de l'institution et de réagir à court terme aux changements. Le conseil de fondation a besoin de chiffres clés permettant de comparer la situation actuelle avec la situation souhaitée. Lors de la sélection et de la présentation des chiffres clés, il faut veiller à ne pas perdre de vue, malgré ces simplifications, les éléments essentiels au processus de décision. Il ne faut pas non plus utiliser plusieurs chiffres clés pour analyser la même problématique. Par exemple les chiffres clés «ratio démographique», «potentiel de rémunération à un taux d'intérêt réduit» et «solde de trésorerie» sont tous basés sur la capacité de risque structurelle de la caisse de pension et peuvent déboucher sur des décisions biaisées.

La numérisation croissante permet d'ores et déjà de créer de manière rapide et rentable des bases décisionnelles complexes (calculs, actualisations, etc.). Cela fournit au conseil de fondation des informations plus complètes et plus précises pour la prise de décision. Les chiffres clés deviennent ainsi partiellement obsolètes.

La direction opérationnelle est également sous la responsabilité du conseil de fondation.

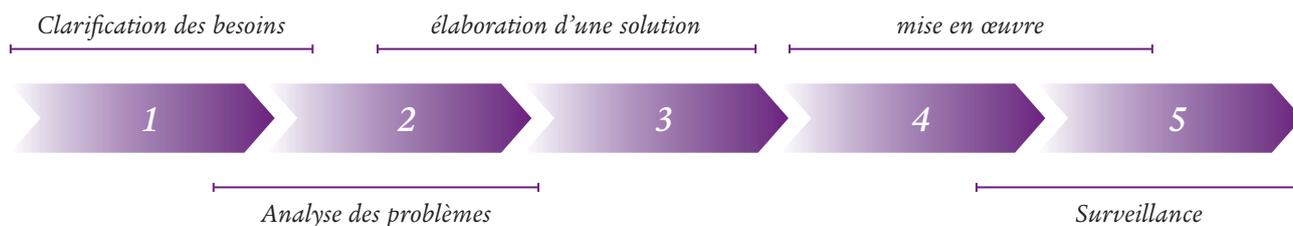
L'organisation et la sécurité font également partie des tâches dirigeantes. La question pertinente à ce propos est: Les contrôles opérationnels ont-ils été mis en place et sont-ils efficaces? Le conseil de fondation est confronté au problème de savoir comment il peut le vérifier. Le gérant de la caisse de pension dispose, en règle générale, d'informations plus détaillées à ce sujet. Le conseil de fondation, en tant qu'organe suprême, n'a guère de possibilités d'exercer un contrôle opérationnel s'il ne dispose pas de mesures appropriées. Les instruments actuels du droit du travail (contrat de travail, instructions, évaluation du rendement des employés, etc.) doivent être complétés - tout comme lors de l'externalisation de services auprès de prestataires externes - par des descriptions concrètes de fonctions et de responsabilités ainsi que par des accords sur le niveau de service ou Service Level Agreements (SLA).

Dans le même temps, les contrôles correspondants doivent être garantis par le conseil de fondation ou par un vérificateur externe. La mise en œuvre de ces processus de contrôle est généralement difficile et accroît aussi les coûts administratifs. Mais sans ces contrôles, le conseil de fondation n'assume pas sa responsabilité inaliénable et demeure malgré tout responsable.

Le processus de prise de décision au sein du conseil de fondation

Dans le processus de prise de décision, la situation idéale est tout d'abord déterminée, puis les domaines problématiques sont analysés et les solutions envisageables ainsi que leurs incidences sont étudiées. La décision est suivie de la mise en œuvre puis du contrôle resp. de la surveillance. Ces cinq étapes correspondent au processus général de prise de décisions au sein d'un organe suprême.

Processus de prise de décisions au sein d'un organe suprême



Conclusion

Le conseil de fondation de la caisse de pension doit accorder la plus grande attention à l'accomplissement de ses tâches les plus importantes, dont l'octroi de prestations (rentes et prestations de libre passage) jusqu'à leur échéance. Ainsi, toutes les sorties de trésorerie futures doivent être couvertes par les actifs financiers, les entrées de trésorerie et les revenus de placement. Les décisions opérationnelles de base et le contrôle des risques opérationnels figurent également parmi les tâches essentielles du conseil de fondation. Avec la mise en place de structures d'organisation et de contrôle, l'organe suprême de la caisse de prévoyance s'acquitte de ses tâches inaliénables aux termes de la LPP.

Les tâches de direction du conseil de fondation comportent ainsi une dimension stratégique, mais aussi actuarielle et d'investissement, et comprend aussi des aspects opérationnels par le biais du contrôle. Les activités du conseil de fondation comprennent principalement des aspects entrepreneuriaux. Les activités administratives sont généralement sous-traitées à des ressources internes ou externes.

Les discussions, la comparaison des scénarios et l'analyse des mesures prévues font partie des activités quotidiennes de l'organe suprême. De même, la mise en œuvre doit être appliquée et les mesures doivent être ajustées et corrigées. Ainsi, la direction d'une caisse de pension est une tâche difficile mais aussi passionnante. Nous vous assistons volontiers, vous et votre caisse de pension, dans le développement de ces principes de gestion et dans la mise en place des mécanismes de contrôle.

*Roland Schmid, Directeur,
Swiss Life Pension Services SA*

Zurich, en avril 2018

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*

