

## Newsletter Janvier 2019

### Une externalisation réussie au sein de la caisse de pension se base sur une analyse de rentabilité.

Comme pour toutes les autres décisions stratégiques dans les organisations et les entreprises, l'externalisation dans le secteur de la prévoyance professionnelle fait également partie de la stratégie d'approvisionnement. Le conseil de fondation, à l'instar de l'entreprise, est tenu de définir les principes et les directives en matière d'achat de prestations et de leurs conséquences pour la caisse de pension.

Une stratégie d'approvisionnement globale tient compte du fait que seuls les processus opérationnels appropriés sont externalisés. Les objectifs visés sont d'améliorer la qualité et l'efficacité des processus opérationnels tout en maintenant ou en réduisant les coûts et de réduire les risques opérationnels. Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire d'appliquer un processus décisionnel strict et discipliné. Cela inclut la connaissance de la qualité de service effective et perçue, ainsi que celle des coûts (y compris les subventions versées par l'employeur et les assurés). De cette manière, la valeur ajoutée maximale est atteinte pour la caisse de pension.

#### **La caisse de pension doit-elle externaliser ses prestations? – Peut-être!**

La raison pour laquelle des prestations sont externalisées est qu'il faut améliorer la position de la caisse de pension et donc renforcer sa sécurité financière. Cela inclut une amélioration de la qualité des processus opérationnels, ainsi qu'une réduction des coûts et des risques. En même temps, les interactions avec les destinataires et l'employeur doivent être multipliées.

La plupart des caisses de pension ont déjà externalisé une partie de leurs activités. Cela inclut par exemple les activités de conseil de l'expert en assurance pension (en dehors de son travail d'audit légal), mais également les interactions du conseil de fondation avec le consul-

tant en investissements. Pour exercer ces activités, le conseil de fondation achète une prestation de sous-traitance à l'extérieur au lieu de développer le savoir-faire nécessaire en interne.

Le conseil de fondation doit définir la stratégie d'approvisionnement de la caisse de pension. Il devra alors décider quelles sont les compétences essentielles de la caisse de pension. L'établissement de ces pierres angulaires incombe au conseil de fondation. Il ne peut pas déléguer cette tâche à la direction de la caisse de pension, car celle-ci ne peut vraisemblablement pas prendre de décision objective.

#### **La caisse de pension est-elle obligée d'externaliser? – Non!**

La tâche essentielle de chaque caisse de pension est de garantir les prestations versées aux assurés actifs et aux bénéficiaires de rentes jusqu'à la sortie, respectivement au décès du dernier bénéficiaire. Les engagements à verser sont généralement des prestations de libre passage et des rentes de vieillesse et de survivantes. Le conseil de fondation doit s'assurer que les actifs disponibles sont suffisants pour payer toutes les prestations jusqu'au bout. L'article 51a LPP a clairement concrétisé cette tâche du conseil de fondation et la responsabilité inaliénable associée.

La tâche essentielle ne comprend donc ni produits ni prestations. Cela signifie-t-il que toutes les prestations, à l'exception de la tâche essentielle, doivent être externalisées? La réponse à cette question est: «Non». Le conseil de fondation détermine la stratégie d'approvisionnement. Il analyse la situation de la caisse de pension et pèse les éléments individuels respectifs. Sur la base de cette analyse, il peut identifier les prestations pouvant être externalisées. Par la suite, une analyse de rentabilité («business case») portant sur les avantages et les inconvénients, les coûts, ainsi que la portée des prestations du concept de sous-traitance, est réalisée comme base de décision.

#### **Que comprend une analyse de rentabilité «externalisation des services administratifs de la caisse de pension»?**

L'externalisation des prestations dans le domaine de la prévoyance professionnelle repose sur une considération

globale de tous les éléments. Or, si l'on ne prend en compte que l'aspect des coûts, les offres prétendument intéressantes peuvent se révéler coûteuses. C'est le cas en effet, par exemple, quand toutes les prestations ne sont pas incluses dans le montant forfaitaire annuel, des travaux supplémentaires sont facturés à un prix élevé ou la qualité fournie est insuffisante. Cela fait de l'externalisation un échec douloureux pour le conseil de fondation, l'employeur et les bénéficiaires.

L'externalisation réussie s'appuie sur une analyse de rentabilité globale. Les domaines suivants doivent être pris en compte dans le processus d'analyse et de prise de décision:

#### *Administration*

Les activités d'administration ont en général une structure modulaire. Elles comprennent la gestion technique des effectifs, l'administration commerciale de la caisse de pension, la comptabilité financière, la comptabilité titres, les prestations de secrétariat pour le conseil de fondation, la communication avec les assurés actifs et les retraités, ainsi que la gérance de la caisse de pension. Dans l'analyse de rentabilité, en plus de l'analyse des différentes activités, une subdivision modulaire est également recommandée afin qu'une solution différenciée et adaptée à la caisse de pension puisse être élaborée.

#### *Sécurité et conformité*

Les processus de gestion et de contrôle garantissent la sécurité de la caisse de pension. Les directives légales et spécifiques à la caisse de pension en matière de protection des données doivent être respectées. Comme indiqué à l'article 51a de la LPP, le conseil de fondation assume des responsabilités inaliénables. Celles-ci comprennent les prestations administratives, mais également les prestations de conseil des experts en assurance de pension. De nos jours, la révision des processus opérationnels s'effectue principalement via une certification ISAE 3402 de type II faite par l'organe de révision.

#### *Communication et information*

Le concept de communication de la caisse de pension doit pouvoir couvrir les besoins en informations de l'employeur, des autorités de surveillance et, en fonction de la situation, du public. Les destinataires de la

caisse de pension exigent de plus en plus l'accès à leurs données personnelles et réalisent des simulations individuelles (Retrait anticipé EPL, rachats, etc.) Les résultats des simulations sont discutés avec la personne de contact au sein de la caisse de pension, de sorte que l'activité de conseil spécifique à la caisse de pension doit faire partie de l'analyse de rentabilité. L'accessibilité et la formation des employés constituent ainsi un aspect important.

#### *Outils et systèmes informatiques*

Outre les processus de travail, le système informatique utilisé par la caisse de pension est l'un des principaux moteurs d'un travail efficace. En plus de la qualité du système informatique, l'efficacité, la conformité à la protection des données et la flexibilité sont des éléments à analyser.

#### *Ressources*

Dans l'analyse de rentabilité, il convient d'analyser si l'utilisation des ressources actuelles en termes de quantité et de qualité correspond à un niveau usuel dans la branche. Les ressources internes risquent davantage d'être surchargées, ce qui se traduit par une fluctuation accrue dans la caisse de pension. Il est également nécessaire de vérifier si une formation continue est assurée. Les possibilités de développement professionnel et personnel garantissent non seulement une qualité constante, mais également la continuité du personnel. Si un mandat d'externalisation fait l'objet de discussions plus concrètes, le transfert des ressources actuelles doit également être un point à considérer dans l'analyse de rentabilité.

#### *Planification et mise en œuvre du projet*

L'environnement économique actuel évolue rapidement. Il en résulte que les restructurations d'entreprises, les fusions de sociétés et/ou les scissions de parties de sociétés deviennent plus fréquentes. Dans le même temps, la réglementation est de plus en plus poussée. Les législateurs et les régulateurs amendent, complètent ou rédigent de nouvelles lois, réglementations et directives. Pour la caisse de pension, ce sont des projets qui doivent être planifiés et mis en œuvre en plus du travail quotidien. Ces activités également doivent être analysées dans l'analyse de rentabilité.

### Résultats de l'enquête

L'analyse des domaines susmentionnés permet de faire dans une première phase une analyse coûts/avantages objective du concept respectif d'internalisation et d'externalisation. Les deux alternatives sont comparées sur un pied d'égalité. Les objectifs quantitatifs et qualitatifs sont alors fixés par le conseil de fondation. Les critères d'évaluation développés dans l'analyse de rentabilité permettent de comparer les deux concepts et débouchent sur une décision clairement compréhensible. L'évaluation stratégique des activités administratives dans le cadre de la stratégie d'achat est intégrée dans le processus décisionnel.

À l'aide des résultats de l'analyse de rentabilité, la décision n'est pas seulement objectivée. Lors de la sélection du prestataire, le conseil de fondation peut formuler des exigences claires pour les prestations externalisées et comparer directement les différents prestataires ainsi que la solution interne. La qualité de la prestation, les coûts, ainsi que les paiements de transfert éventuels (c. à d. subventions versées par l'employeur et les assurés) deviennent transparents pour le conseil de fondation.

Nous discutons volontiers avec vous de la portée de l'analyse de rentabilité et des documents nécessaires pour que vous puissiez trouver la solution optimale pour votre caisse de pension.

*Roland Schmid, directeur  
Swiss Life Pension Services SA*

*en janvier 2019*

## *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*

