

## Benchmarking - accent plus marqué

*Cédric Regad, membre de la direction*

Expert agréé en matière de prévoyance professionnelle

Genève, le 8 avril 2022

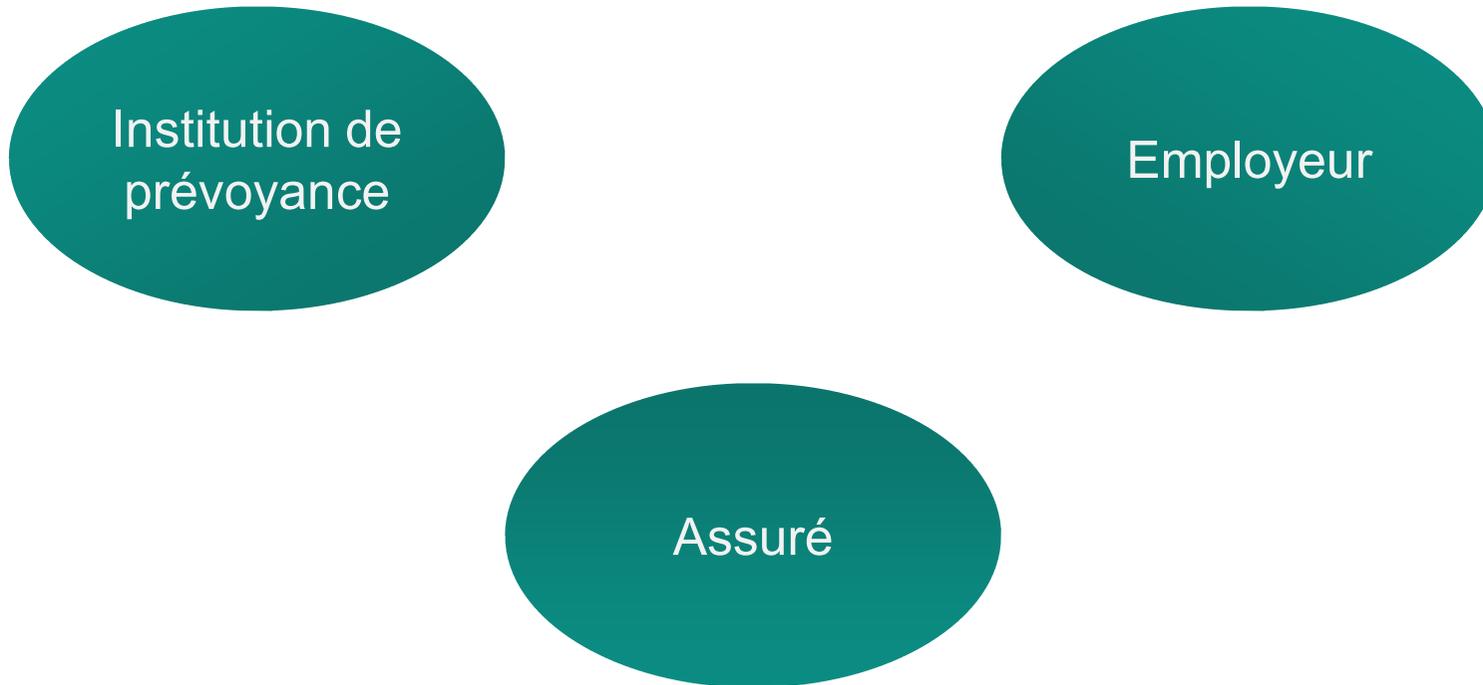
# Agenda

- 1. Objectifs du benchmarking**
- 2. Possibilités de comparaisons entre institutions de prévoyance**
- 3. Sélection des assurés**
- 4. Présentation et interprétation des résultats**
- 5. Conclusion**

## 1. Objectifs du benchmarking

# Une comparaison pour qui ?

Des intérêts parfois divergents



# Objectifs de l'assuré

## **Intérêt personnel**

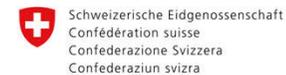
- Niveau des prestations de retraite
- Taux de conversion
- Intérêt crédité
- Niveau des prestations invalidité et décès
- Générosité de l'employeur
  - Niveau des cotisations
  - Part des cotisations prise en charge

Frein à l'embauche ?

# Objectifs de l'institution de prévoyance

Les **Conseils de fondation** s'intéressent davantage à des questions telles que

- Degré de couverture
- Comparaison de performance
- Stratégie d'investissement
- Paramètres techniques



Commission de haute surveillance de la prévoyance professionnelle  
CHS PP

Rapport sur la situation financière  
des institutions de prévoyance en 2020

Pour les **institutions collectives**, intérêts complémentaires (concurrence)

- Taux de conversion
- Intérêt sur les comptes d'épargne
- Frais

## Indice UBS de la prévoyance suisse

Prendre le pouls du système de prévoyance suisse



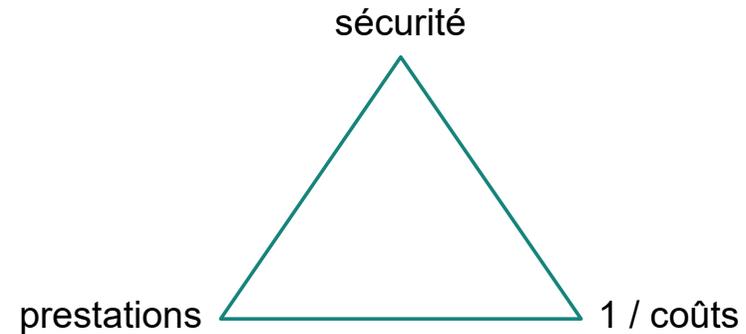
Deuxième pilier:  
des écarts croissants  
entre les générations

Prévoyance vieillesse professionnelle | Octobre 2019

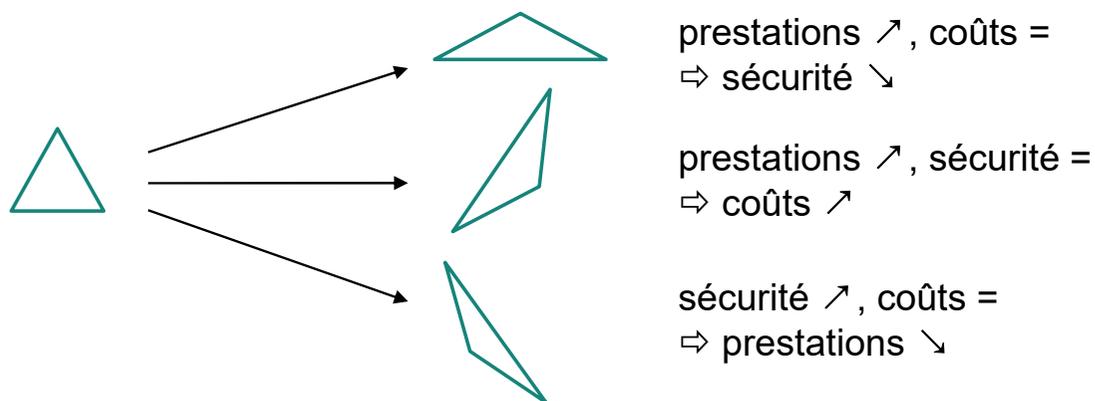
Étude sur les caisses de pension  
en Suisse en 2021

# Objectifs de l'institution de prévoyance

- Proposer des prestations d'un certain niveau
- A un prix modéré
- Avec un niveau de sécurité acceptable



En modifiant un des objectifs, on tire sur l'angle correspondant du triangle qui devient plus plat (prestation x sécurité = coûts)



# Objectifs de l'employeur

L'institution de prévoyance a-t-elle une influence sur les événements suivants ?

- Embauche
  - Niveau des cotisations
  - Niveau des prestations
- Départ
  - Le niveau des prestations ou de la rémunération pourrait-il inciter à une démission ?
- Retraite
  - De généreuses prestations de retraite anticipée peuvent accélérer un départ
  - Changements de paramètres (taux de conversion)
- Invalidité
  - Niveau des prestations
  - Conditions d'admissibilité

La réputation interne et externe de l'institution de prévoyance influence celle de l'employeur

## Objectifs de l'employeur (2)

L'institution de prévoyance a été créée par l'employeur

- Quel est (était) l'objectif de l'employeur ?
- Cet objectif est-il toujours le même ?
- Les outils pour atteindre l'objectif sont-ils toujours adéquats ?
- L'institution de prévoyance soutient-elle la stratégie de l'employeur ?
- Des coûts de prévoyance plus élevés que le minimum légal apportent-ils une plus-value à l'employeur ?
- Les prestations offertes par l'institution de prévoyance sont-elles un frein à l'engagement ?

L'employeur est client de l'institution de prévoyance

**Les études comparatives sont en général plutôt demandées par les employeurs**

## 2. Possibilités de comparaisons entre institutions de prévoyance

# Une comparaison pour quoi ?

## **Exemples d'objectifs d'une telle étude**

- Passage d'une primauté de prestations vers une primauté de cotisations, baisse des prestations de vieillesse masquée par un taux de projection élevé
- Baisse du taux de conversion avec / sans mesures de compensation
- Introduction d'un retrait obligatoire de capital de retraite pour la partie sur-obligatoire
- Annulation / introduction d'une rente pont AVS
- Introduction d'un plan cadre ou de l'assurance du bonus
- Comparaison avec la «concurrence» (employeur/institution collective)
- Amélioration des prestations décès et invalidité

# Mandat type (cas réel à titre d'illustration)

## **Objectif de l'étude**

- Identifier les forces et faiblesse de l'IP XY et la comparer avec la concurrence
- Classement par rapport à la concurrence
- Suggestions d'améliorations ou d'adaptations « au marché »

## Procédure

- Comparaison des plans de prévoyance
  - Assurés types
  - Cas théorique (carrière complète)

## Comparaisons à faire

- Niveau des rentes de retraite, d'invalidité et de conjoint
- Prestations de vieillesse et de risques pour 4 assurés sélectionnés
- Ratio de financement employé / employeur
- Coûts annuels pour l'employeur et pour les assurés
- Flexibilité (rachat, retraite anticipée et partielle, rentes ponts AVS, choix de plans, etc.)

# Caractéristiques des institutions de prévoyance

- Type
  - Institution d'entreprise, d'un groupe, fondation collective, fondation commune, institution associative, ...
- Taille
- Plan de prévoyance
  - Cercle des assurés, conditions d'admission, prestations, cotisations, ...
- Placements de fortune
- Réassurance
- Politique de constitution de réserves
- Situation financière et perspectives
- Administration et processus
- Interaction avec les assurés
- Engagement de l'employeur
- Autres...

# Influence des caractéristiques sur les objectifs

|  | Prestation | Coût | Sécurité |
|--|------------|------|----------|
| Type                                   |            |      |          |
| Taille                                 |            | x    | x        |
| Plan de prévoyance                     | ✓          | ✓    |          |
| Placements de fortune                  | x          | x    | x        |
| Réassurance                            |            | x    | ✓        |
| Politique de constitution des réserves | x          | ✓    | ✓        |
| Situation financière et perspectives   | x          | x    | ✓        |
| Administration et processus            |            | ✓    | ✓        |
| Interaction avec les assurés           | x          |      |          |
| Engagement de l'employeur              | x          | x    | ✓        |

✓ = influence directe, x = influence indirecte

# Caractéristiques comparables des IP

## **Prestations de prévoyance**

- Exemples
  - Rente d'invalidité
    - Facilement comparable si en % du salaire assuré
    - Quelle est la définition du salaire assuré ?
    - Quid si en % de la rente de retraite projetée ?
  - Rente de retraite (objectif de prestation)
    - Quelle est la définition du salaire assuré ?
    - Quel est l'intérêt de la table de rachat ?
    - Quel est le taux de conversion ?
    - Sans table de rachat, quelles hypothèses pour le taux de projection ?
    - Comparabilité si contraintes de retrait partiel de capital ?

# Caractéristiques comparables des IP (2)

## **Financement**

- Cotisations de risques  
→ Normalisation à des prestations de risques identiques ?
- Cotisations de frais
- Répartition des cotisations
- Frais administratifs par assuré

## **Solidité**

- Degré de couverture
- Résultat sur financement (couverture des frais par les cotisations)
- Perspectives (rendement attendu, degré de couverture attendu)  
→ Mesurable mais imprécis, volatil ou peu significatif

# Caractéristiques comparables des IP (3)

## Difficultés

- Certaines caractéristiques qui sont mesurables peuvent être «bonnes» ou «mauvaises», mais n'ont pas de mesure universelle ou sont composées de plusieurs mesures, par exemple :
  - Solidarité
  - Capacité de risque
- Des caractéristiques avec une réponse du type «oui / non»
  - Plans à choix
  - Utilisation de tables générationnelles
- Certaines prestations (par exemple la rente de retraite) devraient tenir compte de la situation financière et des perspectives

# Les défis des études comparatives

## Recherche d'information

- Règlement de prévoyance
- Comptes annuels
- Stratégie et résultats des placements

## Représentation de certaines dispositions réglementaires

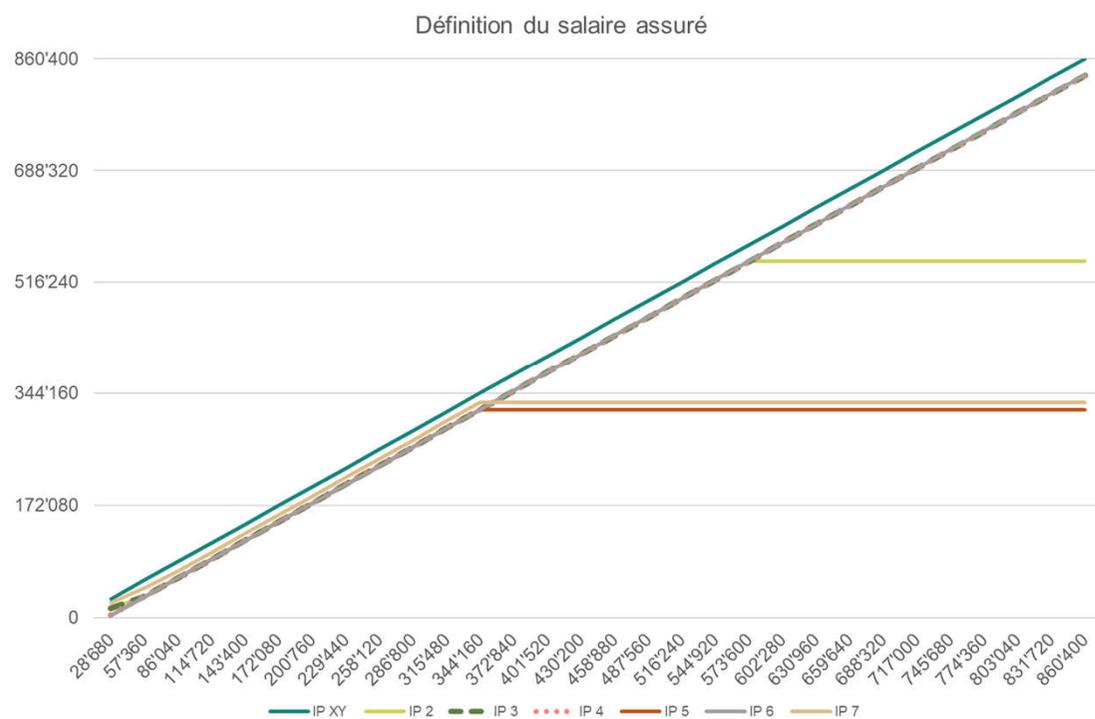
- Cercles des assurés
- Répartition des différentes composantes salariales sur plusieurs plans
- Rente de retraite plafonnée
- Comparaison en valeurs absolues ou relatives (par ex. la rente d'invalidité en %)
- Comparaison au niveau individuel ou de l'effectif : des comparaisons qualitatives sans individus ne sont que rarement possibles et pour quelques caractéristiques seulement (par exemple le montant de la rente d'invalidité avec une définition identique du salaire assuré)

# Comparaison qualitative

## Exemple : définition du **salaire assuré**

| Comparaison des plans            | Mandataire  | CP 2  | CP 3   | CP 4   | CP 5   | CP 6   | CP 7  |
|----------------------------------|---|---|--|--|--|--|---|
| <b>Salaire annuel</b>            | Salaire annuel AVS, max 3'000% de la rente AVS (CHF 860'400)  | Salaire annuel AVS, max. 2'000% de la rente AVS (CHF 573'600) | Salaire annuel AVS, max 3'000% de la rente AVS (CHF 860'400)                           | Salaire annuel AVS, max 3'000% de la rente AVS (CHF 860'400)   | Salaire annuel AVS, max. 1'200% de la rente AVS (CHF 344'160)  | Salaire annuel AVS, max 3'000% de la rente AVS (CHF 860'400)   | Salaire annuel AVS, max. 1'200% de la rente AVS (CHF 344'160) |
| <b>Déduction de coordination</b> | <b>Plan de base</b><br>Pas de déduction de coordination<br><b>Plan complémentaire</b><br>CHF 95'600                   | 50% de la rente maximale AVS<br>taux d'activité est considéré | 50% du salaire AVS, max déduction de coordination LPP<br>taux d'activité est considéré | 20% du salaire AVS, max 50% de la rente maximale AVS          |
| <b>Salaire assuré</b>            | <b>Plan de base</b><br>Salaire annuel<br><b>Plan complémentaire</b><br>Salaire annuel moins déduction de coordination | Salaire annuel moins déduction de coordination                | Salaire annuel moins déduction de coordination   | Salaire annuel moins déduction de coordination                 | Salaire annuel moins déduction de coordination                 | Salaire annuel moins déduction de coordination                 | Salaire annuel moins déduction de coordination                |
| <b>Salaire assuré risque</b>     | <b>Plan de base</b><br>salaire assuré<br><b>Plan complémentaire</b><br>salaire assuré                                 | salaire assuré  | salaire assuré   | salaire assuré   | salaire assuré   | salaire assuré   | salaire assuré  |

# Comparaison qualitative (2)



- Répond à la question de savoir si ma caisse de pension fait quelque chose de similaire aux autres caisses
- Ne répond pas (ou partiellement) à la question « meilleur / moins bon », « plus élevé / moins élevé »
- N'intègre pas le paramètre du taux d'activité

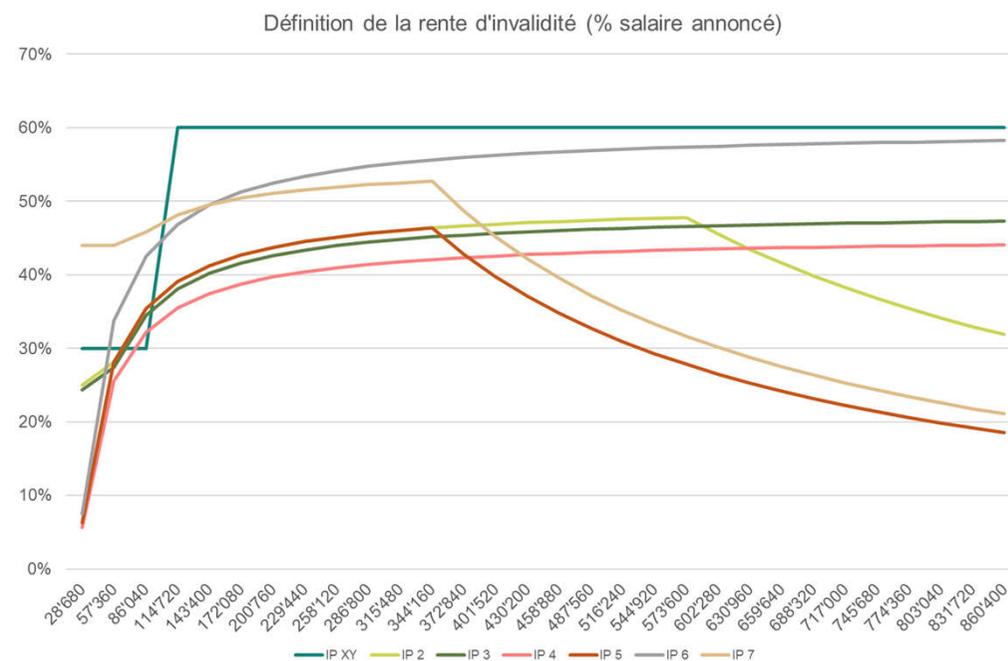
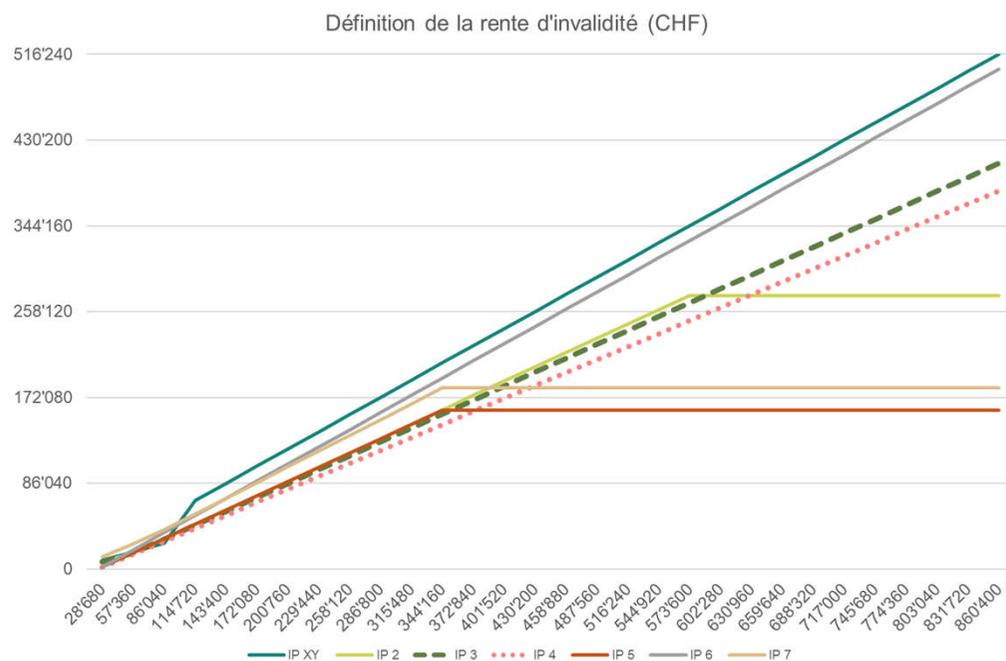
# Comparaison quantitative

## Exemple : définition de la **rente d'invalidité**

| Comparaison des plans              | Mandataire  | CP 2                         | CP 3  | CP 4   | CP 5                                   | CP 6                        | CP 7                         |
|------------------------------------|---|------------------------------|---|--|--|-----------------------------|------------------------------|
| <b>Rente d'invalidité</b>          | <b>Plan de base</b><br>30% du salaire assuré<br><b>Plan complémentaire</b><br>30% du salaire assuré,<br>en cas de maladie | 50% du salaire assuré        | Avoir de vieillesse projeté sans intérêts x taux de conversion à 65 ans | Avoir de vieillesse projeté avec intérêts et des cotisations plus élevées à 62 ans x taux de conversion à 65 ans | 50% du salaire assuré, max CHF 160'000 | 60% du salaire assuré       | 55% du salaire assuré        |
| <b>Rente d'enfant d'invalidité</b> | <b>Plan de base</b><br>6% de la rente d'invalidité<br><b>Plan complémentaire</b><br>-                                     | 20% de la rente d'invalidité | 20% de la rente d'invalidité  | 20% de la rente d'invalidité   | 20% de la rente d'invalidité           | 30% de la rente de conjoint | 20% de la rente d'invalidité |

- Cette comparaison permet plus d'affirmations du type « plus élevé / moins élevé »
- Les montants de base ne sont souvent pas les mêmes  
→ pertinence limitée
- Hypothèses à retenir pour les rentes d'invalidité en % de la rente de retraite

# Comparaison quantitative (2)



- Cette comparaison permet plus d'affirmations du type « plus élevé / moins élevé »
  - Pertinence limitée du fait de montants de base différents
- ➔ Application à des scénarios individuels. Quel(s) type(s) d'assuré(s) ?

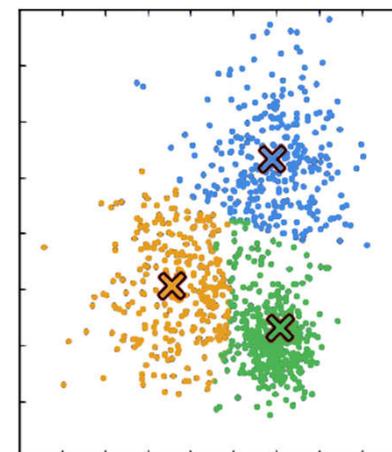
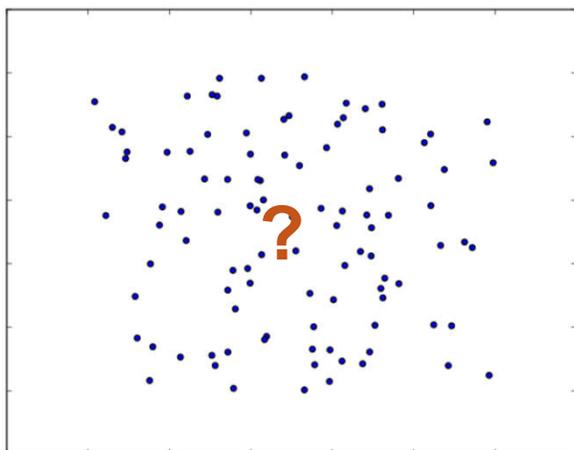
### 3. Sélection des assurés

# Les assurés «type»

## Déterminer les assurés à sélectionner

Comment détermine-t-on un assuré modèle ?

- Reconnaît-on des groupes particuliers dans l'effectif ?
- Quels critères définissent un groupe ?
- Éviter de choisir des cas extrêmes



# Assurés fictifs

Dans certaines situations, il faut se rabattre sur des assurés fictifs

- Pour des raisons de protection des données
- Quand les assurés « modèles » sont difficiles à identifier ou (rarement) n'existent pas

Un assuré fictif peut également être utile, par exemple, en cas de simulation pour l'embauche d'un futur employé

Les assurés fictifs doivent être plausibles

# Effectif

Pour des valeurs globales, il faut travailler avec un effectif et non juste avec des assurés théoriques

- L'effectif réel n'est pas nécessairement opportun
- Effectif synthétique
- Détermination d'un effectif synthétique
  - Sur la base de l'effectif existant
  - Groupe(s) d'assurés

## Exemple du choix d'assurés

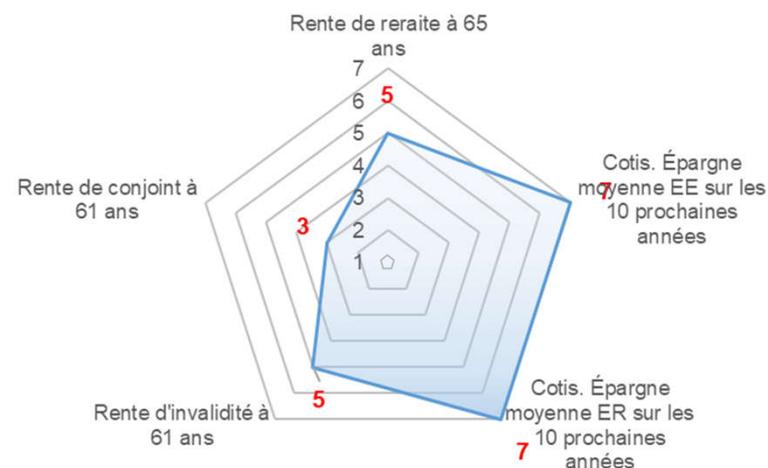
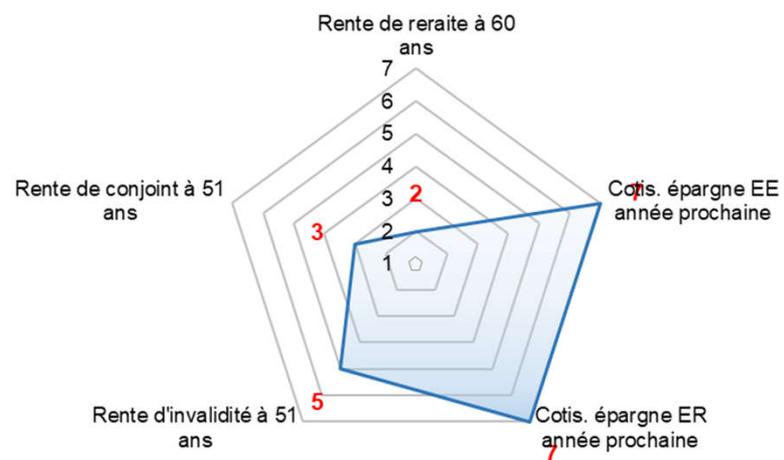
| Personnel | Age | Salaire AVS | Avoir de vieillesse total | Avoir de vieillesse LPP | Taux d'activité |
|-----------|-----|-------------|---------------------------|-------------------------|-----------------|
| Homme 1   | 36  | 75 000      | 40 000                    | 35 000                  | 100%            |
| Homme 2   | 51  | 117 000     | 208 000                   | 153 000                 | 100%            |
| Femme 1   | 52  | 78 000      | 30 000                    | 25 000                  | 80%             |
| Direction | Age | Salaire AVS | Avoir de vieillesse total | Avoir de vieillesse LPP | Taux d'activité |
| Homme 4   | 54  | 234 000     | 428 000                   | 208 000                 | 100%            |

- 2 catégories (employés et direction)
- Pour les employés : un assuré type par domaine d'activité (opération, administration, cadre)
- Valeurs moyennes approximatives pour chaque sous-groupe

## 4. Présentation et interprétation des résultats

# Présentation des résultats

## «Classement»

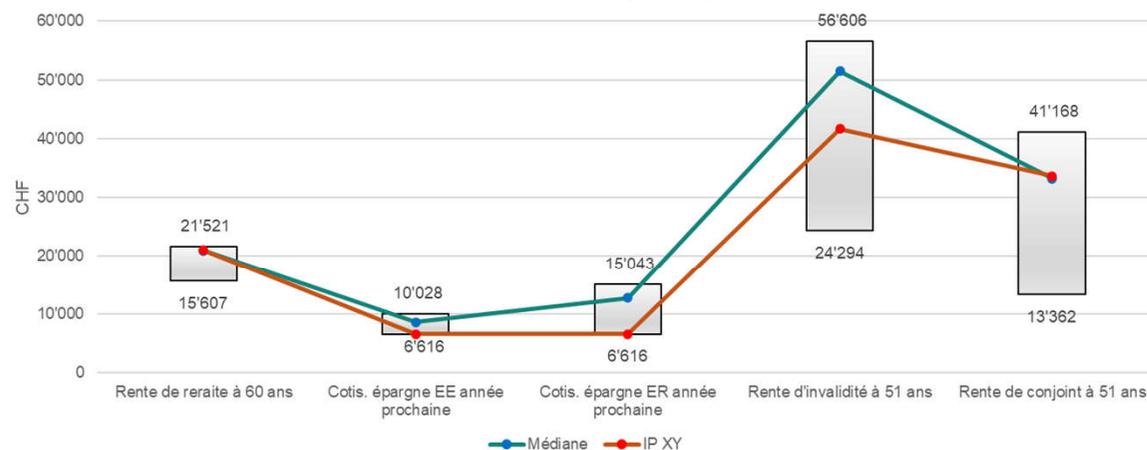


La pertinence du classement peut être faible

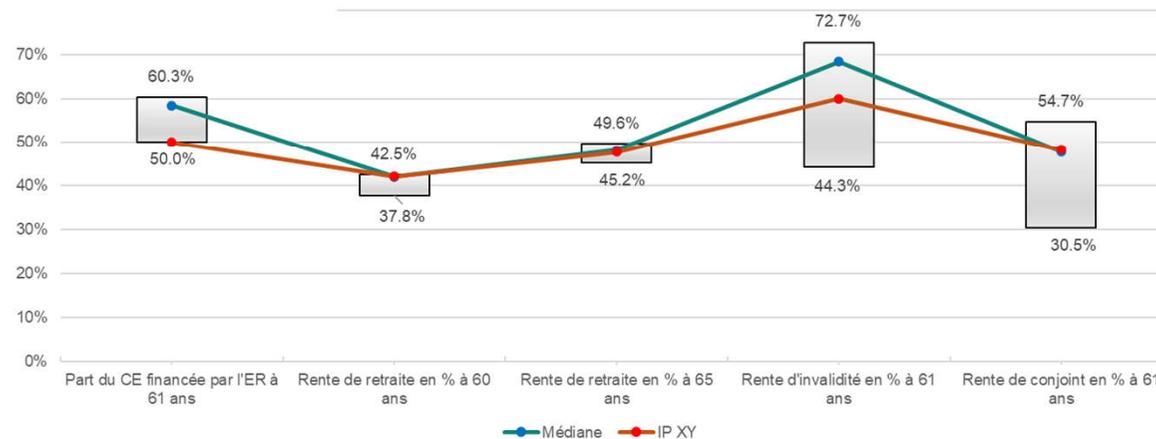
# Présentation des résultats

## Situation par rapport aux autres institutions de prévoyance

Résumé des points les plus importants

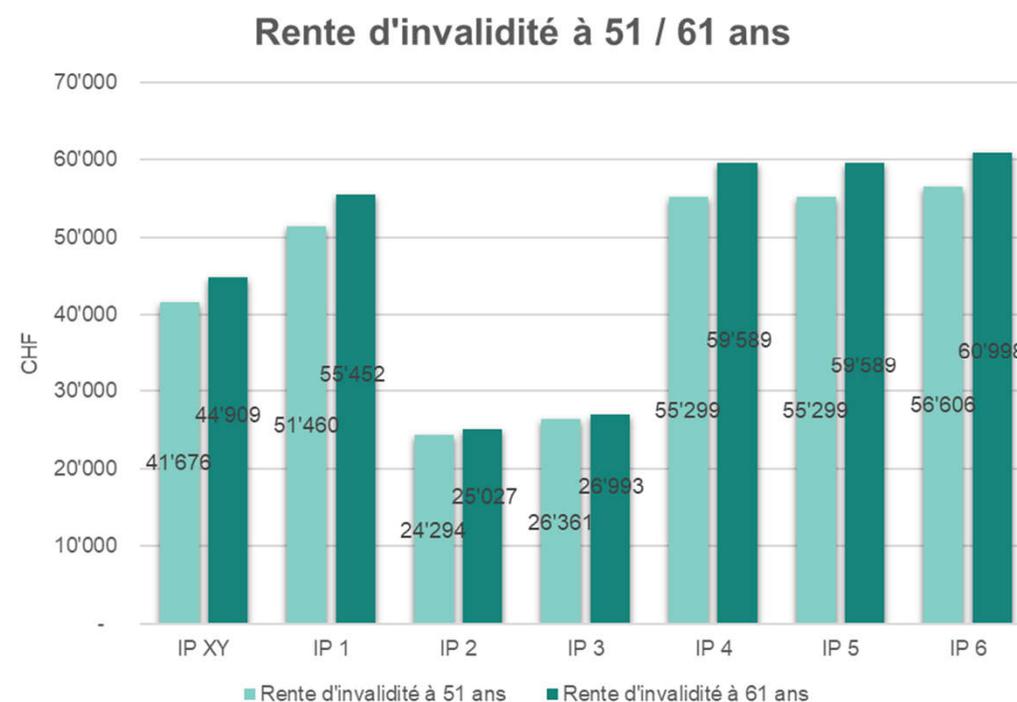
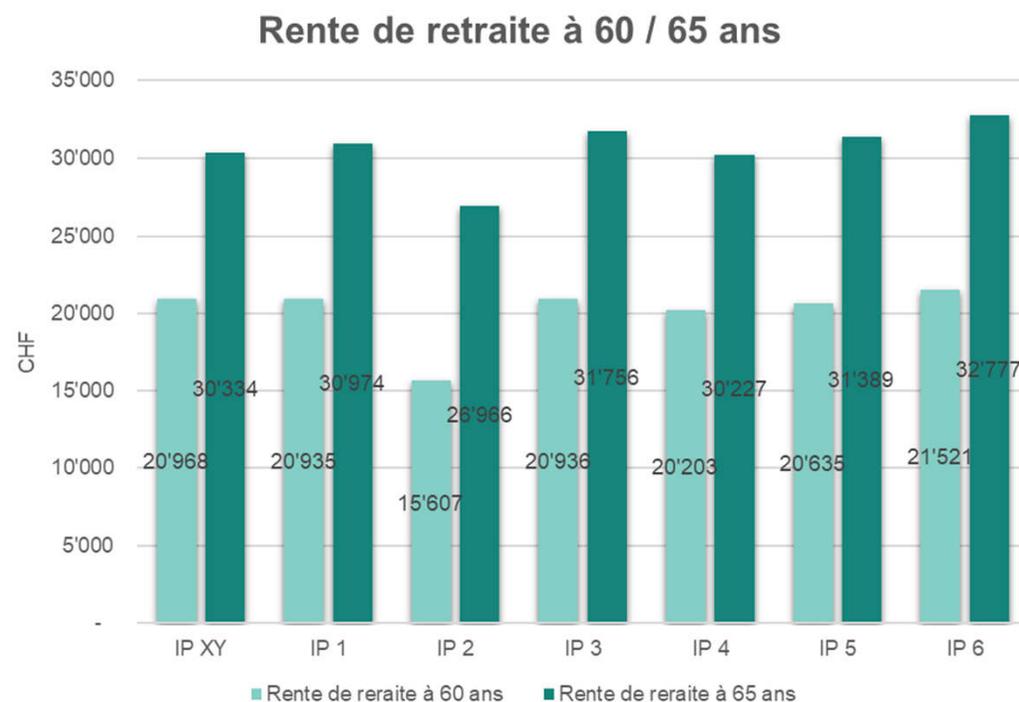


Résumé des points les plus importants



# Présentation des résultats

## Prestations d'invalidité et de décès pour un assuré type



Les résultats en CHF sont généralement plus clairs

## Synthèse des résultats : représentation

|   | Note |
|---|------|
| Soutien de l'emploi à temps partiel   | +    |
| Prestations de risques (plan de base)   | 0    |
| Prestations de risques (plan complémentaire)                                    | +    |
| Solution splittée (TC élevés pour l'obligatoire et bas pour le sur-obligatoire) | +    |
| Rente de retraite   | 0    |
| Choix du plan   | -    |
| Compte additionnel pour préfinancement retraite anticipée                       | -    |
| Rente pont AVS  | -    |
| Part du financement à charge de l'employeur                                     | -    |

Une conclusion globale n'est possible que si le client détermine les priorités et pondère les différents aspects

# Propositions concrètes basées sur l'exemple

## Propositions d'amélioration

- Augmentation des cotisations d'épargne pour les hauts salaires (dès environ CHF 100'000)
- Introduire des plans d'épargne à choix
- Permettre les rachats pour la retraite anticipée
- Introduire la possibilité de toucher une rente pont AVS
- Revoir la répartition des cotisations d'épargne (par ex. 60% employeur / 40% salarié) avec ou sans majoration du pourcentage d'épargne total

## S'écarter de la configuration actuelle

- Rente de retraite moyenne avec une faible épargne mais un taux de conversion élevé (soit des pertes pour l'institution lors des départs en retraite et donc un crédit d'intérêt plus bas)

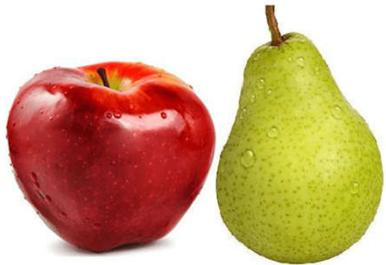
vers

- Rente de retraite moyenne avec une épargne plus importante mais un taux de conversion réduit
- Peu de pertes lors de départs à la retraite et donc une amélioration des intérêts crédités

## 5. Conclusion

# Conclusion

## A éviter



## Pour une étude réussie

- Fixer des objectifs clairs
  - Périmètre de l'étude
  - Sélection des institutions sollicitées
  - Choix des assurés types
  - Paramètres / prestations / cotisations à comparer

# Prenez contact avec nous!

## **Cédric Regad**

Membre de la direction

Expert agréé en prévoyance professionnelle

Téléphone +41 58 311 22 81

[cedric.regad@slps.ch](mailto:cedric.regad@slps.ch)

## **Swiss Life Pension Services SA** **la société de conseil de Swiss Life**

### **Genève**

Av. des Morgines 10

Case postale 564

1213 Petit-Lancy 1

### **Lausanne**

Av. de Rumine 13

1001 Lausanne

Tél : +41 58 311 22 70

[infoGE@slps.ch](mailto:infoGE@slps.ch)

[www.slps.ch](http://www.slps.ch)

*Nous permettons à chacun  
de vivre selon ses propres choix.*