

# Gestion entrepreneuriale des caisses

Les conseils de fondation font face aux mêmes exigences que les entrepreneurs. Et seuls ceux qui savent anticiper sont gagnants.



**NICOLE DETTWYLER**  
Responsable Suisse romande Swiss Life Pension Services, La société de conseil de Swiss Life

**L**a gestion entrepreneuriale comprend la conception, la direction et la surveillance des activités de la caisse de pension. Le législateur a décidé que les tâches des conseils de fondation seraient analogues à celles des conseils d'administration des sociétés anonymes. Toutefois, qu'entend-on par gestion entrepreneuriale pour l'organe faïtier d'une caisse de pension?

UN CONSEIL de fondation qui exerce une gestion entrepreneuriale connaît les exigences auxquelles sa caisse de pension sera confrontée à l'avenir. Il connaît exactement la position actuelle de l'institution, mais a aussi une idée claire de celle qu'il souhaite occuper à l'avenir, au bout d'un temps défini. Il faut pour cela évaluer les coûts, les opportunités et les risques.

Les défis auxquels les caisses de pension doivent aujourd'hui faire face sont les taux d'intérêt planchers et une conjoncture très modérée. Actuellement, les obligations de la Confédéra-

tion à 10 ans rapportent moins d'un pour cent. Si la plupart des économistes prédisent la remontée des taux d'intérêt, personne ne peut dire quand et dans quelle mesure.

La population suisse – et donc les assurés – n'a jamais été aussi âgée qu'aujourd'hui. Au cours des dernières années, l'espérance de vie moyenne n'a cessé d'augmenter. Un conseil de fondation s'intéresse surtout aux conséquences de ces défis et à l'impact calculable des mesures envisagées ainsi que des améliorations prévues. Les instruments de gestion utilisés par les caisses de pension sont toutefois souvent axés sur le passé, et donc insuffisants.

Dès que le conseil de fondation connaît les objectifs de la caisse de pension, il doit définir comment il souhaite améliorer la situation actuelle et future. Il élabore donc une stratégie qui lui permettra de positionner la caisse de pension en fonction des objectifs fixés. Des réponses doivent être apportées aux questions centrales suivantes: Quel est le risque global pour la caisse de pension? Quel est l'impact quantitatif des modifications ou des mesures décidées sur la situation globale de la caisse de pension? La caisse de pension tient-elle le cap et atteint-elle ses objectifs stratégiques avec les moyens budgétisés?

Mais une gestion entrepreneuriale signifie plus que la surveillance de l'élaboration et de l'application des mesures. Il s'agit prioritairement de surveiller et de contrôler le risque global qui est de devoir payer plus que prévu pour les prestations visées. Les données de la caisse de pension (paramètres du plan de prévoyance, engagements, patrimoine, données des assurés) sont à la base de cette activité. Il convient également de prendre en compte l'évolution économique prévue, celle

**IL S'AGIT PRIORITAIREMENT DE SURVEILLER ET DE CONTRÔLER LE RISQUE GLOBAL QUI EST DE DEVOIR PAYER PLUS QUE PRÉVU POUR LES PRESTATIONS VISÉES.**

de l'entreprise et celle de la caisse de pension. Toute mesure et donc tout changement pour la caisse de pension influe sur le risque global. Il est impératif de formuler quantitativement ce risque en fonction de son impact direct et futur.

DES INSTRUMENTS de gestion modernes permettent de mesurer le risque global d'une caisse de pension: «devoir payer plus que prévu pour les prestations visées». Ces instruments sont une extension de l'étude ALM courante. De manière générale, ils rassemblent quantitativement tous les risques financiers et structurels partiels sous la valeur «Risque». Le risque global prend en compte le rendement théorique, le rendement

**LE CONSEIL DE FONDATION DOIT DÉFINIR COMMENT IL SOUHAITE AMÉLIORER LA SITUATION ACTUELLE ET FUTURE.**

des placements (y compris sa volatilité), le financement, les prestations, le degré de couverture, la capacité d'assainissement, la structure des assurés, le taux technique, de même que les taux de conversion réglementaires et légaux.

La gestion entrepreneuriale d'une caisse de pension se fonde sur des valeurs objectives et quantitatives. Sans critères d'évaluation, les effets des changements ne peuvent pas être mesurés quantitativement ou globalement. Et s'il ne connaît pas la situation globale de la caisse de pension, le conseil de fondation ne peut pas engager sa responsabilité. ■