



360°Prévoyance

Gouvernance

Interactions entre caisse de pension et employeur

La gouvernance dans le domaine des placements

SCI, un outil de gestion

Gouvernance et réglementation

Gouvernance dans les fondations 1e

Pistes de réflexion sur le taux d'intérêt technique

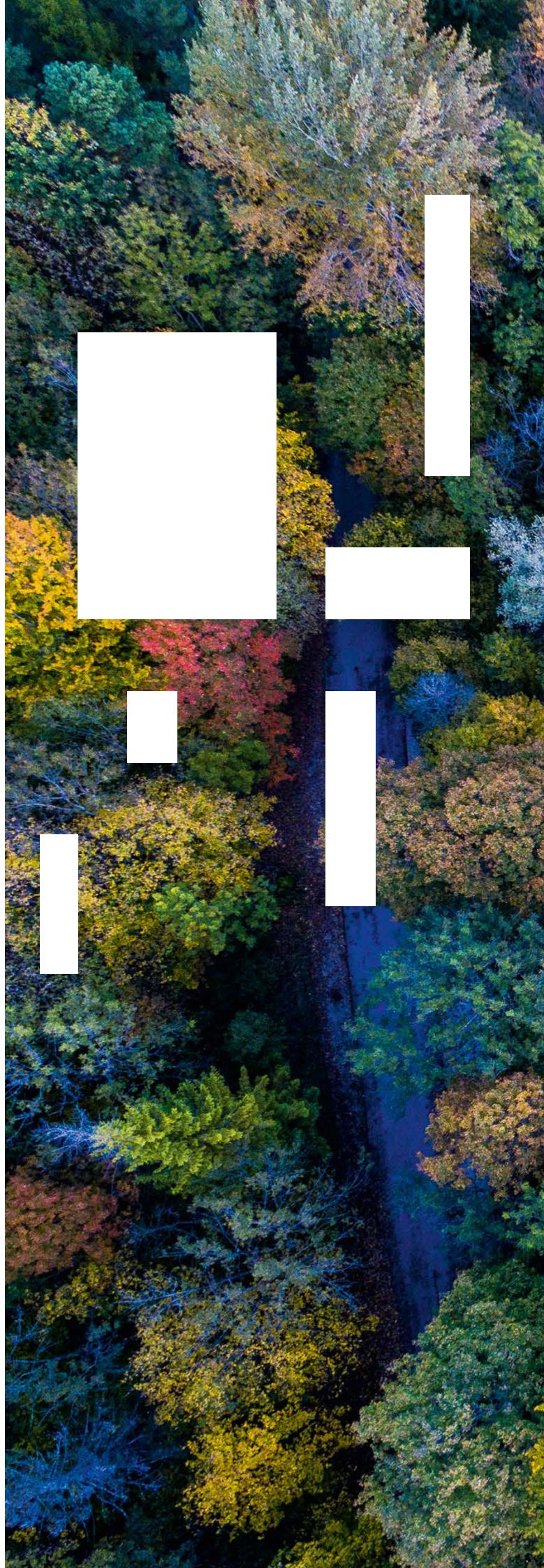
Numéro 1 – 2020

360°Prévoyance

Gouvernance

Table des matières

Éditorial.....	3
Point de vue	4
Interactions entre les caisses de pension suisses et leurs sponsors – du point de vue de la gouvernance.....	4
Gouvernance en matière d'investissement	7
Le système de contrôle interne, un outil de gestion efficace	11
Droit et réglementation.....	14
Augmentation de la densité réglementaire – restriction de la liberté d'action ou gain de sécurité ?.....	14
Gouvernance sur mesure : à quoi ressemblent les bonnes structures décisionnelles des fondations (collectives) ?.....	18
Fondation 1e et gouvernance.....	21
Actuariat et comptabilité	23
DTA 4 : principes régissant le choix du taux d'intérêt technique.....	23
Nouveautés et tendances.....	26
SLI Pension Benchmarking Report 2019.....	26
Événements	27
Séminaire de formation à la comptabilité.....	27



Éditorial

« ... Mais comment cela a-t-il pu se produire ? La gouvernance a échoué. » Des déclarations courantes quand une caisse de pension fait face à la tourmente. Aujourd’hui, la gouvernance est sur toutes les lèvres, une notion qui englobe entre autres le système de contrôle interne, l’organisation structurelle et opérationnelle ainsi que les processus décisionnels.

La gouvernance se révèle tout à fait positive lorsqu’elle conduit à davantage de transparence et de fiabilité. Toutefois, il ne faut pas oublier la charge qu’elle induit, notamment en ce qui concerne les exigences réglementaires. Il découle clairement des considérations coûts-bénéfices, que la gouvernance doit être appropriée et tenir compte du profil de risque d’une caisse de pension. Si les mêmes exigences s’appliquaient à tous, les petites caisses aux structures simples seraient rapidement dépassées tandis que les grandes caisses plus complexes ou les fondations collectives ne seraient pas suffisamment structurées.

Dans ce numéro de 360°Prévoyance, nous examinons de plus près les caractéristiques d’une bonne gouvernance pour les caisses de pension autonomes et les fondations collectives. Nous nous penchons en particulier sur les aspects opérationnels et relevant des activités de placement. Les aspects réglementaires, qui définissent les questions de gouvernance de manière toujours plus contraignante, sont également abordés.

Je vous souhaite une excellente lecture.

Stephan Wildner
Director of Retirement Services Switzerland



Point de vue

Interactions entre les caisses de pension suisses et leurs sponsors – du point de vue de la gouvernance

Il est important que les caisses de pension et leurs sponsors répondent correctement à leurs propres exigences en matière de gouvernance. Il est tout aussi important de maintenir une compréhension commune des rôles et des responsabilités partagés dans le cadre des interactions requises ou recommandées.

Si les deux parties conviennent de conditions claires sur ces points et maintiennent une communication ouverte et constante, elles en tireront un bénéfice permanent et n'auront pas à prendre de mesures supplémentaires ponctuelles lorsque les circonstances l'exigeront (fig. 1).

Fig. 1 : Attribution des tâches

	Attribution des tâches selon la position et l'organisation					
	Entreprise			Caisse de pension		
	Finances	Comptabilité / Situation financière	RH	Conseil de fondation CP	Administration CP	Commission de placement
Prestations initiales et CP (ou nouvelle)	●	●	●			
Conception du plan	●	●	●	●	●	
Réalisation		●	●	●	●	
Investissement	●			●	●	●
Suivi	●	●	●	●	●	●
Financement	●			●		

● Autorisation ● Influence

Rôles et responsabilité des parties

L'aperçu ci-dessus fournit un résumé des principaux rôles et responsabilités des acteurs d'une entreprise et d'une caisse de pension. Il convient de souligner que la création d'une caisse de pension (ou le choix d'une fondation collective à laquelle on peut adhérer), sa structure et ses prestations relèvent de la responsabilité de l'entreprise. Toutefois, l'entreprise cède ensuite en grande partie la responsabilité (et le pouvoir) des décisions courantes concernant la fondation au Conseil de fondation (ou à la commission de prévoyance).

Pour la plupart des sujets courants, l'entreprise peut (au mieux) influencer le Conseil de fondation. Cette influence peut potentiellement être exercée par l'intermédiaire des représentants nommés par l'entreprise. Toutefois, en leur qualité de membres du Conseil de fondation, ils ont avant tout une responsabilité fiduciaire envers la caisse de pension et ses membres, de sorte que l'influence de l'entreprise sur eux ne fonctionne pas toujours. En outre, seules quelques décisions du Conseil de fondation nécessitent une approbation formelle de l'entreprise. Exemple typique et significatif : l'entreprise doit approuver les modifications des plans de prévoyance qui entraînent une hausse des futures cotisations de l'entreprise.

Organisation de la gouvernance – procédure éprouvée

L'entreprise et sa caisse de pension sont inextricablement liées, car dans une certaine mesure, elles ne peuvent exister l'une sans l'autre. La caisse de pension n'a aucune raison d'exister sans l'entreprise (sauf comme simple caisse de pension), tandis que l'entreprise est légalement tenue d'assurer ses employés auprès d'une caisse de pension. En raison de cette dépendance mutuelle, un partenariat et une relation commune sont dans l'intérêt des deux parties.

En raison de la difficulté de l'entreprise à faire appel aux représentants de l'employeur pour défendre les intérêts de l'entreprise (ce qui peut entrer en conflit avec la responsabilité légale d'agir dans l'intérêt de la caisse de pension et des assurés), il est recommandé que d'autres représentants importants de l'entreprise (qui ne siègent pas au Conseil de fondation) soient impliqués dans la relation avec le Conseil de fondation. Nous constatons que toujours plus de caisses de pension invitent des représentants des employeurs à leurs réunions, ou que les entreprises demandent à être représentées à ces séances, par exemple par des représentants du département des finances ou des ressources humaines.

Des réunions d'information régulières, par exemple après chaque séance du Conseil de fondation, sont aussi possibles. Cette communication contribue à renforcer la compréhension commune, et les deux parties peuvent ainsi bénéficier des connaissances supplémentaires. L'implication précoce du département des ressources humaines dans les plans de communication sur les questions de pension peut, par exemple, améliorer l'efficacité et l'impact de la communication avec les assurés.

Qu'est-ce qui peut mal tourner ? Situations typiques de conflit

Il existe quelques situations typiques qui peuvent conduire à des conflits (même lorsque les meilleures pratiques sont suivies). Il s'agit par exemple de :

- Transactions d'entreprises / activités de fusion et d'acquisition
- Volonté de l'entreprise de réduire les coûts ou les risques de la caisse de pension (y c. les coûts et les risques liés aux transactions en espèces et / ou à la situation financière propre à l'entreprise)
- Modifications de la caisse de pension qui affectent négativement les chiffres de la situation financière de l'entreprise sans que cela ne soit voulu
- Exclusion active de l'entreprise par la caisse de pension des discussions et de la collaboration avec la caisse de pension
- Influence inadmissible de l'entreprise sur le Conseil de fondation ou mainmise de l'entreprise sur le Conseil de fondation

Ces situations difficiles surviennent souvent dans le cadre de transactions d'entreprises telles que fusions, rachats, scissions et désinvestissements. À la suite de ces opérations, la structure des affiliés à la caisse de pension peut être défavorable (par exemple, vieillissement soudain de l'effectif des assurés ou augmentation de la part des bénéficiaires de rentes dans les engagements de prévoyance). Dans des situations de fusion et d'acquisition, les représentants de l'entreprise peuvent prendre connaissance de développements futurs qui auront un impact négatif sur la caisse de pension, mais qu'ils ne sont pas en mesure à cet instant de dévoiler à l'ensemble du Conseil de fondation. Le cas échéant, il est extrêmement important de distinguer consciemment les différents rôles qu'une personne peut être appelée à assumer et de les prendre en compte séparément. Un dialogue et une compréhension réguliers entre l'entreprise et le Conseil de fondation peuvent indiquer que les deux parties sont bien préparées à de telles transactions de leur point de vue respectif.

Point de vue

La caisse de pension peut également devenir un facteur de rupture de transaction en raison de lacunes en matière de couverture réglementaire. De telles lacunes (à la suite d'une transaction d'entreprise) peuvent conduire à des négociations entre la caisse de pension et l'entreprise, susceptibles d'entraîner des flux financiers. Il est souvent dans l'intérêt de l'entreprise de disposer d'une caisse de pension financièrement solide et stable pour ses propres employés. Néanmoins, les opinions sur les montants à injecter peuvent varier considérablement en fonction du rôle et de la perspective que l'on adopte. Le Conseil de fondation a le pouvoir de décision dans les décisions courantes concernant la caisse de pension et peut s'appuyer sur la loi dans l'exercice de ce pouvoir. Toutefois, si le Conseil de fondation exclut délibérément l'entreprise et ne respecte pas les intérêts de celle-ci, cela peut entraîner un conflit avec l'entreprise. Dans le pire des cas, l'entreprise cherchera une autre caisse de pension.

Si, en revanche, l'entreprise influence illégalement ou même domine le Conseil de fondation, les deux sont exposés à un risque de responsabilité accru : le Conseil de fondation parce qu'il n'a pas rempli ses devoirs, et l'entreprise parce qu'elle a agi de facto comme un organe de la caisse de pension.

Commentaire sur les fondations collectives

En cas d'adhésion à une fondation collective plutôt qu'à une caisse de pension d'entreprise, les interactions entre l'entreprise et la caisse de pension sont généralement plus limitées ou prédéfinies par la structure de la fondation collective. Si, dans un cas extrême, l'entreprise est affiliée à une solution entièrement assurée, la commission de prévoyance n'est responsable que des approbations annuelles formelles. Toutefois, dans le cas des fondations collectives semi-autonomes où des plans de risques définis (généralement les risques d'investissement et de longévité) sont conclus pour chaque affiliation, la situation est similaire à celle des caisses de pension d'entreprise décrites ci-dessus.

Si l'entreprise adhère à une fondation collective, un changement de caisse de pension est plus probable que si l'entreprise adhère à une caisse de pension d'entreprise. Si une entreprise cherche et choisit une nouvelle caisse de pension, elle peut à nouveau participer au processus décisionnel (bien qu'un changement soit soumis à certaines exigences légales concernant le consentement des employés).

La communication est importante !

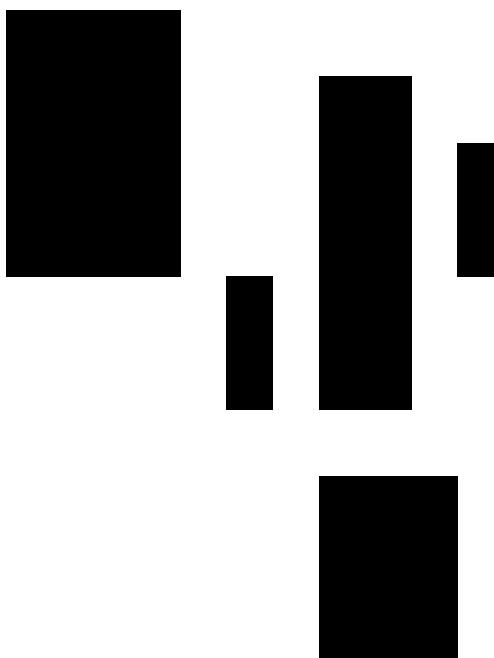
Indépendamment du type de caisse de pension choisi, il est dans l'intérêt de toutes les parties de maintenir la meilleure pratique de communication ouverte et réciproque entre l'entreprise et la caisse de pension (et / ou la commission de prévoyance de l'institution).



Adam Casey
Directeur
Fellow of Institute of Actuaries of Australia
adam.casey@willistowerswatson.com
+41 43 488 44 41



Samuel Neukomm
Directeur
Expert en assurance pension SKPE
samuel.neukomm@willistowerswatson.com
+41 43 488 44 29



Gouvernance en matière d'investissement

Un accord trop beau pour être vrai ?

Que penseriez-vous si quelqu'un vous offrait un investissement à faible coût qui pourrait augmenter le rendement de votre fonds jusqu'à 1 % par an avec peu de risques ? Trop beau pour être vrai ? Et si l'on vous disait que les principaux investisseurs mondiaux ont tous fait le même investissement et que la capacité d'accueillir des investisseurs supplémentaires est presque illimitée ? Avons-nous capté votre attention ? Alors, continuez votre lecture. Les meilleurs investisseurs institutionnels du monde ont tous un point commun : ils attachent une grande importance à leur gouvernance.

Qu'est-ce que la gouvernance ?

Pour ces investisseurs avertis, la gouvernance englobe toutes les personnes et tous les processus qu'une organisation utilise pour atteindre ses objectifs.

À peine croyable !

Les investisseurs incluent toujours plus souvent une déclaration sur la gouvernance dans leurs convictions en matière d'investissement, comme par exemple :

- Une gouvernance et un processus décisionnel de haute qualité sont essentiels au succès.

Bien que l'importance de la gouvernance soit reconnue, le sujet ne suscite souvent que peu d'intérêt.

Comment comptez-vous montrer que la gouvernance est importante pour vous ?

Influence de la qualité de la gouvernance sur les rendements

L'investissement est une activité hautement compétitive, et les investisseurs les plus intelligents profitent des faiblesses de leurs concurrents. Votre perte est mon gain. Mais si c'est le cas, comment les vainqueurs gagnent-ils ?

- Ils engagent des décideurs de première catégorie et leur donnent la possibilité de réaliser leur plein potentiel.
- Ils sont très disciplinés dans leur prise de décision. Ils mettent en œuvre des processus décisionnels cohérents et efficaces pour compenser les faiblesses humaines.
- Ils apprennent constamment et s'efforcent de s'améliorer dans ce qu'ils font.

- Ils savent exactement dans quoi ils sont bons et – tout aussi important – dans quoi ils sont moins bons.
- De cette manière, ils peuvent décider en toute confiance de stratégies qui exigent davantage de sophistication et de patience.

À l'inverse, les investisseurs qui n'investissent pas dans ces attributs de bonne gouvernance ont tendance à être incohérents. Leurs objectifs changent sans cesse. Ils négligent les signaux d'alerte. Ils courrent souvent après la réussite en poursuivant les rendements passés. Lorsque les choses se compliquent, ils perdent leur sang-froid et se sentent coupables.

Avez-vous mis en place des mécanismes pour vous assurer que votre organisation crée de la valeur plutôt que de la détruire ?

Si c'est aussi simple que cela, pourquoi tout le monde ne l'applique pas ?

Ce n'est pas une question de coûts : la charge financière induite par le réalignement de la gouvernance est relativement faible par rapport à d'autres décisions que prennent couramment les caisses de pension. Les raisons sont multiples, mais elles peuvent souvent être réduites à la peur du changement combinée à une surestimation de la gouvernance existante.

Le bien peut prendre plusieurs formes

Une approche utile consiste à examiner le budget de gouvernance de votre organisation. C'est votre capacité de gouvernance qui guide la structure de vos placements – ou l'inverse. Si votre budget est faible, vous devez soit opter pour une stratégie simple, soit l'externaliser à quelqu'un qui peut proposer un budget de gouvernance plus élevé.

Votre budget de gouvernance correspond-il à votre stratégie ?

Une bonne gouvernance en 12 facteurs

Le tableau suivant résume les critères dont Willis Towers Watson tient compte dans l'évaluation de la qualité de la gouvernance d'une organisation. 25 ou plus de « oui » sans restriction signifie que la gouvernance est tout à fait adaptée. 15 ou moins indiquent que vous bénéficieriez d'un examen approfondi de l'efficience de votre gouvernance.

La liste de contrôle en 12 facteurs

1. Mission claire : disposez-vous d'un plan d'organisation clair ? Est-il soutenu par un plan d'affaires approprié ? Est-ce que les acteurs clés le soutiennent ?

2. Gestion efficace du temps : les règles de délégation sont-elles claires ? La commission de placement se concentre-t-elle sur les décisions stratégiques et laisse-t-elle les décisions opérationnelles à la direction ? Les questions stratégiques (telles que la gouvernance) dominent-elles l'ordre du jour ?

3. Leadership : les responsables de l'organisation peuvent-ils se concentrer efficacement sur les compétences et styles au sein de l'organisation ? Ont-ils de bons contacts avec les autres acteurs ? Remplissent-ils leur rôle avec passion et énergie ?

4. Convictions : avez-vous des convictions bien ancrées en matière de placement ? La commission de placement et la direction en tiennent-elles compte ? Les convictions sont-elles incluses dans le processus de décision ?

5. Gestion des risques : avez-vous une position claire sur votre disposition à prendre des risques ? Appliquez-vous un processus structuré de répartition des facteurs de risque dans votre portefeuille ?

6. Sélection des managers : avez-vous des directives claires pour l'embauche et le licenciement des gérants de fortune ? L'accent est-il mis davantage sur les éléments organisationnels que sur les performances passées ?

7. Équipe de placement : êtes-vous attrayant pour une équipe d'investissement hautement qualifiée et bien dotée ? Ses responsabilités sont-elles clairement définies et sont-elles conformes aux objectifs de votre organisation ?

8. Compétences du Conseil de fondation : votre Conseil de fondation compte-t-il des membres avec une solide expérience dans le domaine de la finance ou des placements, en mesure de remettre en question le point de vue des dirigeants ? Existe-t-il une relation de confiance entre le Conseil de fondation et la direction ?

9. Rémunération : votre proposition de valeur à l'attention des collaborateurs attire-t-elle les personnes les plus qualifiées ? Pratiquez-vous une rémunération liée aux performances ? Est-elle différée afin de récompenser les performances durables ?

10. Positionnement de la concurrence : connaissez-vous les points forts et les points faibles des concurrents de votre organisation ? Votre stratégie est-elle orientée dans ce sens ? Pouvez-vous créer une plus-value grâce à la qualité de votre équipe de placement et de votre modèle de placement ?

11. Action en temps réel : si nécessaire, pouvez-vous prendre des décisions en temps réel ? Pouvez-vous tirer le meilleur parti de l'horizon temporel dont dispose votre organisation ?

12. Capacité d'apprentissage : avez-vous une culture d'organisation visant à l'amélioration continue ? Avez-vous des procédures pour tirer les leçons des décisions passées ? Travaillez-vous en réseau avec d'autres professionnels pour savoir comment ils procèdent ?

Quelques observations concrètes sur les pratiques de placement des caisses de pension suisses

Exemple 1 – un portefeuille efficient nécessite un suivi

La plupart des commissions de placement des caisses de pension suisses se réunissent tous les trimestres, ce qui est suffisant pour un portefeuille simple, généralement passif. Cependant, plus ce dernier est complexe, par exemple avec une gestion active dans des domaines moins liquides, plus le besoin de contrôle est important, ce qui peut rapidement dépasser les ressources disponibles.

Le graphique suivant illustre ce point en comparant une « gouvernance axée sur les coûts » (Low Governance – basse gouvernance) avec un portefeuille « axé sur l'efficience » (High Governance – haute gouvernance) (fig. 1).

Le défi consiste clairement à trouver la structure de gouvernance qui correspond à l'objectif principal, qui est de fournir le rendement requis au moindre risque. Internalisez le plus possible en tenant compte des connaissances et des compétences des personnes responsables de l'investissement et cherchez un soutien supplémentaire à l'extérieur de l'organisation pour les tâches qui nécessitent des compétences spéciales (fig. 2).

Fig. 1 : Comparaison de deux portefeuilles avec les mêmes exigences de rendement
Diversification dans les segments des actions, du crédit et des produits alternatifs

0 % 20 % 40 % 60 % 80 % 100 %

Portefeuille Low Governance



Portefeuille High Governance



- Actions Suisse et pays industriels
- Actions dans des pays émergents
- Actions cotées en bourse dans le secteur des infrastructures
- Obligations Suisse
- Obligations Monde
- High Yield, Emerging Debt
- Loans, Direct Lending, ABS, documenté
- Immobilier
- Alternative Beta
- Infrastructure

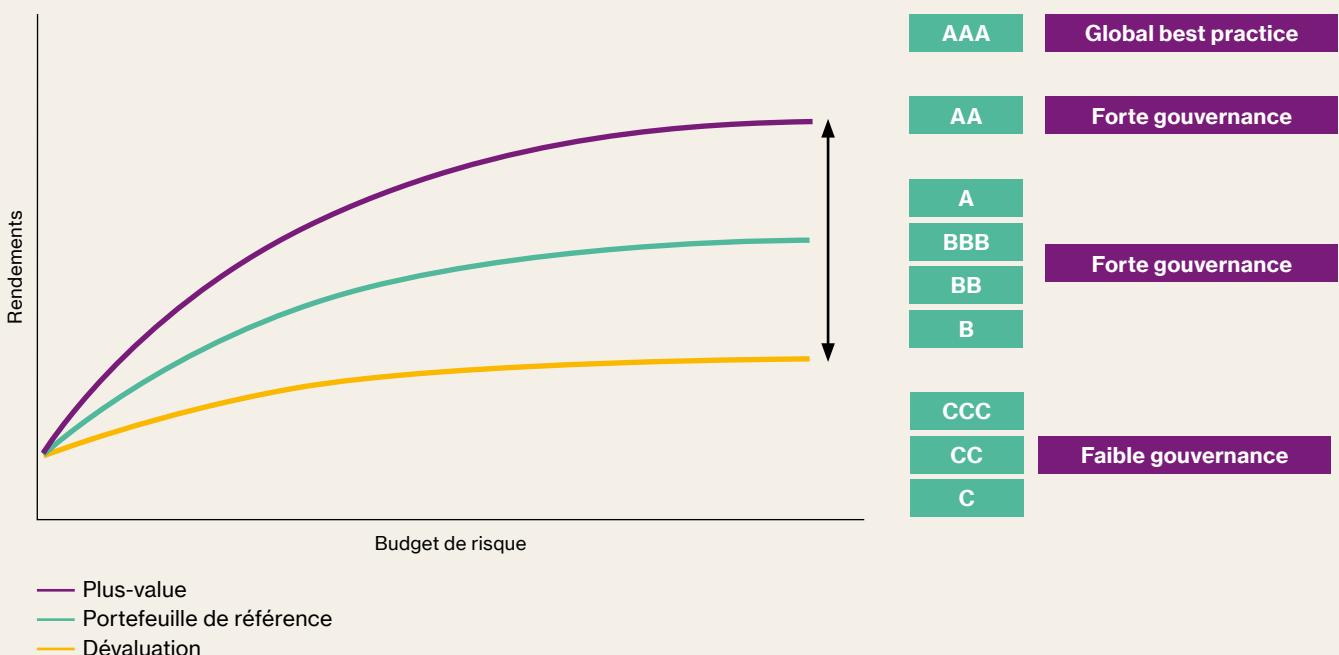
Source : WTW GAM Model, 30.9.2019.

Axé sur les coûts			
passif	-	-	-
Axée sur l'efficience			
passif	Smart beta	aktif	non liquide

- Les deux portefeuilles visent à atteindre les mêmes rendements requis.
- Le portefeuille haute gouvernance exige des efforts, mais le risque est réduit d'environ 40 %.

Fig. 2 : L'évaluation de Willis Towers Watson sur la gouvernance

Par rapport à un portefeuille de référence, la gouvernance peut agir comme plus-value ou comme dévaluation, selon le budget de risque initial.



Point de vue

Exemple 2 – Raisons pour remplacer un gérant de fortune

Les caisses de pension réagissent souvent trop durement et licencient les gérants de fortune pour leurs mauvais résultats à court terme. Cependant, c'est souvent la mauvaise décision (fig. 3).

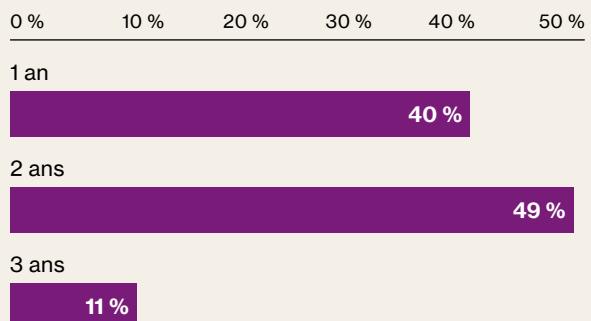
Souvent, un gérant de fortune n'est remplacé qu'en raison de performances passées décevantes (et souvent à court terme). Cependant, les performances passées sont un mauvais indicateur des rendements futurs. Il est donc important d'analyser les raisons de la sous-performance, en tenant compte des processus et des personnes concernées, afin d'être en mesure d'évaluer de manière fondée le potentiel de rendements futurs.

Exemple 3 – Faire les choses correctement – ou faire les choses correctes ?

Il nous tient à cœur d'aider les caisses de pension à choisir les bons sujets et à établir leur planification pour 2020 en leur fournissant un modèle de plan d'affaires. Évidemment, une meilleure gestion des réunions n'est pas le seul ingrédient d'une gouvernance réussie, mais c'est le point de départ le plus accessible pour la plupart des caisses de pension.

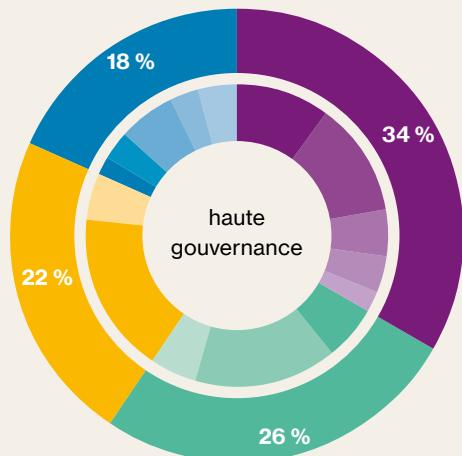
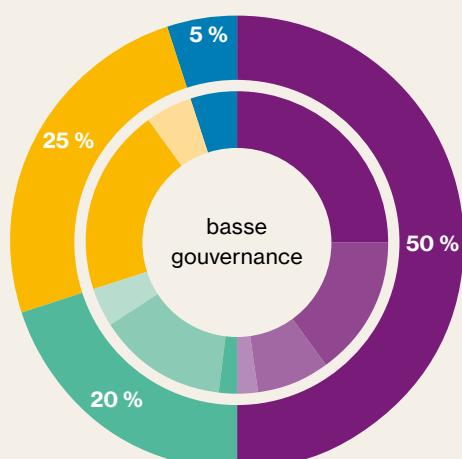


Fig. 3 : Combien de temps la sous-performance est-elle tolérée jusqu'à ce qu'un remplacement soit



Source : enquête Financial Times / State Street Global Advisors, octobre 2016

Fig. 4 : Basse contre haute gouvernance



- Obligations
- Actions
- Immobilier
- Autres placements

Le système de contrôle interne, un outil de gestion efficace

L'ordonnance sur la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité (OPP 2) prévoit notamment que lors du contrôle de l'organisation et de la gestion de l'institution de prévoyance, les réviseurs doivent également confirmer l'existence d'un contrôle interne adapté à sa taille et à sa complexité. La législation ne fournit aucune autre définition de la manière dont ce contrôle interne doit être structuré. En pratique, l'utilisation d'un système de contrôle interne (SCI) est la mise en œuvre la plus courante de ce contrôle interne. Mais qu'est-ce que cela signifie exactement ?

Sens et finalité du système de contrôle interne

Le système de contrôle interne de la prévoyance professionnelle est un système de détection précoce des risques. Il est destiné à aider le Conseil de fondation à atteindre ses objectifs opérationnels, à se conformer aux lois comme aux directives et à gérer les risques en général. L'interprétation et la mise en œuvre de ce système varient souvent en raison d'un manque de législation concrète. Il peut arriver rapidement que l'on soit dépassé dans l'élaboration d'un tel instrument ou que les systèmes de contrôle existants ne soient pas mis à jour.

Une telle situation peut conduire à ce que certains facteurs restent incontrôlés et que les risques correspondants ne soient pas détectés, ou à ce que des contrôles déjà mis en œuvre soient devenus obsolètes dans l'intervalle tout en étant néanmoins répétés chaque année. De telles sources d'erreur réduisent la plus-value de cet outil. Leur élimination permet des économies de coûts et de temps, ainsi qu'un contrôle efficace des risques. Dans cet article, nous souhaitons vous présenter les éléments essentiels d'un système de contrôle interne afin que vous puissiez éviter les problèmes décrits ci-dessus et utiliser le SCI comme un outil de gestion efficace.

Déetecter et évaluer les risques

Comme son nom l'indique, un système de détection précoce des risques se concentre sur l'identification précoce des risques et de leurs causes. Ce n'est que lorsque les causes possibles d'un risque sont connues que des mesures peuvent être prises pour réduire les dangers potentiels ou rendre maîtrisables les conséquences des risques identifiés. Il n'est pas possible de déterminer de manière générale les risques que vous devez contrôler dans le cadre de votre système de contrôle interne ou leur catégorisation. Cependant, si l'on regarde notre pays voisin, l'Allemagne, les catégories de risques suivantes résultent des exigences réglementaires minimales pour la gestion des risques (MaRisk VA) :

- Risques actuariels
- Risques de concentration
- Risques d'investissement
- Risques stratégiques
- Risques opérationnels
- Risques de réputation

S'inspirer des systèmes existants est certes utile mais n'est que d'une aide limitée. Le contrôle du risque lui-même est très individuel. Nous recommandons donc que tous les processus soient examinés et analysés sous l'angle de chaque risque respectif lors de la mise en place du SCI. Cette procédure sera répétée régulièrement afin que votre système de contrôle se développe conjointement avec la caisse de pension et reste ainsi le plus à jour possible.

Une fois les risques potentiels détectés, il est bénéfique de les évaluer en fonction de leur probabilité d'occurrence d'une part, et de leurs effets possibles d'autre part. Cette approche permet de distinguer les risques qui doivent être contrôlés plus étroitement de ceux qui peuvent l'être moins. De cette manière, les ressources de contrôle disponibles peuvent être utilisées de manière optimale. En général, cette évaluation est réalisée à l'aide d'une matrice de risques. Là encore, il est recommandé de répéter régulièrement le processus afin d'assurer des contrôles efficaces et de réduire la probabilité de contrôles superflus (fig. 1).

Fig. 1 : Matrice de risques



Mécanismes de contrôle : définir la fréquence et les responsabilités

En plus de la description et de l'évaluation des risques, il convient également de consigner les mesures prises contre ces risques ou la manière dont ils sont contrôlés. Souvent, il est fait référence aux procès-verbaux et aux réunions, ce qui rend le contrôle plus difficile car les différents éléments doivent être rassemblés. Il est judicieux d'intégrer les mesures directement dans le système de contrôle au moyen de listes, de graphiques ou d'autres éléments similaires. Ainsi, toutes les informations peuvent être consultées de manière centralisée. Similaire au risque, une évaluation de la mesure envisagée peut également être effectuée à titre facultatif.

Définissez la fréquence des mesures respectives et indiquez la date du dernier contrôle sur les supports de contrôle utilisés afin de simplifier l'autocontrôle. Enfin, une personne responsable doit être définie pour chaque risque et sa / ses mesure(s). Plus c'est concret, mieux c'est.

Le tableau des risques comme élément central

Lorsque les éléments ci-dessus sont combinés dans une vue d'ensemble, il en ressort un tableau des risques pour la caisse de pension. Ce dernier résume les risques existants, comment ils peuvent affecter la caisse de pension, les mesures prises ainsi que la fréquence des contrôles et par quelle personne. Un tel tableau de risques pour l'exemple du contrôle des droits de signature pourrait se présenter comme suit (fig. 2).

Fig. 2 : Tableau des risques

Objet de contrôle	Objectif du contrôle	Évaluation du risque	Mesure prise	Responsabilité	Fréquence des contrôles	Dernier contrôle
Droits de signature au registre du commerce et aux banques	Prévention des contrats non valables	Risque moyen	Tenir à jour la liste « Autorisations de signature »	Direction	Annuellement	16.10.2019
Autorisations collectives de signature	Prévenir l'abus de pouvoir par un individu		Contrôle aléatoire de documents signés			

Conclusion

Les éléments énumérés ici doivent être compris comme des suggestions et ne constituent pas une liste exhaustive. Essayez d'examiner votre SCI d'un œil critique sous l'angle d'un outil de travail. Il doit être conçu de manière à offrir une plus-value concrète. Un SCI approprié peut être utilisé comme un outil de contrôle et de gestion efficace au-delà du respect d'une disposition réglementaire. Des définitions claires et des contrôles réguliers sont essentiels. En cas d'incertitude, il vaut la peine de s'adresser à un prestataire indépendant. Nous nous tenons volontiers à votre disposition pour vous soutenir dans la création ou la révision de votre système de contrôle interne.

**Virginie Morand**

Actuaire ASA
Associate

virginie.morand@willistowerswatson.com
+41 21 321 68 17

**Nico Fiore**

Pension Fund Management

nico.fiore@willistowerswatson.com
+41 43 488 44 06

En résumé

Le SCI doit être considéré comme un outil de travail et conçu de manière à fournir une plus-value concrète. Il est destiné à aider le Conseil de fondation à atteindre ses objectifs opérationnels et à se conformer aux lois et aux directives, ainsi qu'à la gestion des risques en général. Portez un regard critique sur votre SCI et essayez de le maintenir aussi à jour et individuel que possible. Vous vous assurerez ainsi que votre SCI contribue résolument à la qualité de votre gouvernance.

Droit et réglementation

Augmentation de la densité réglementaire – restriction de la liberté d'action ou gain de sécurité ?

La densité de la réglementation dans le secteur de la prévoyance a augmenté massivement ces dernières années. Un phénomène qui s'explique par la multiplication d'actes législatifs toujours plus détaillés au sein des institutions de prévoyance elles-mêmes, ainsi que dans d'autres domaines juridiques ayant un fort impact sur la prévoyance professionnelle. Toutefois, un certain nombre de nouvelles mesures réglementaires ont également accru la souplesse des institutions de prévoyance.

Origine (historique) de la réglementation dans le secteur de la prévoyance

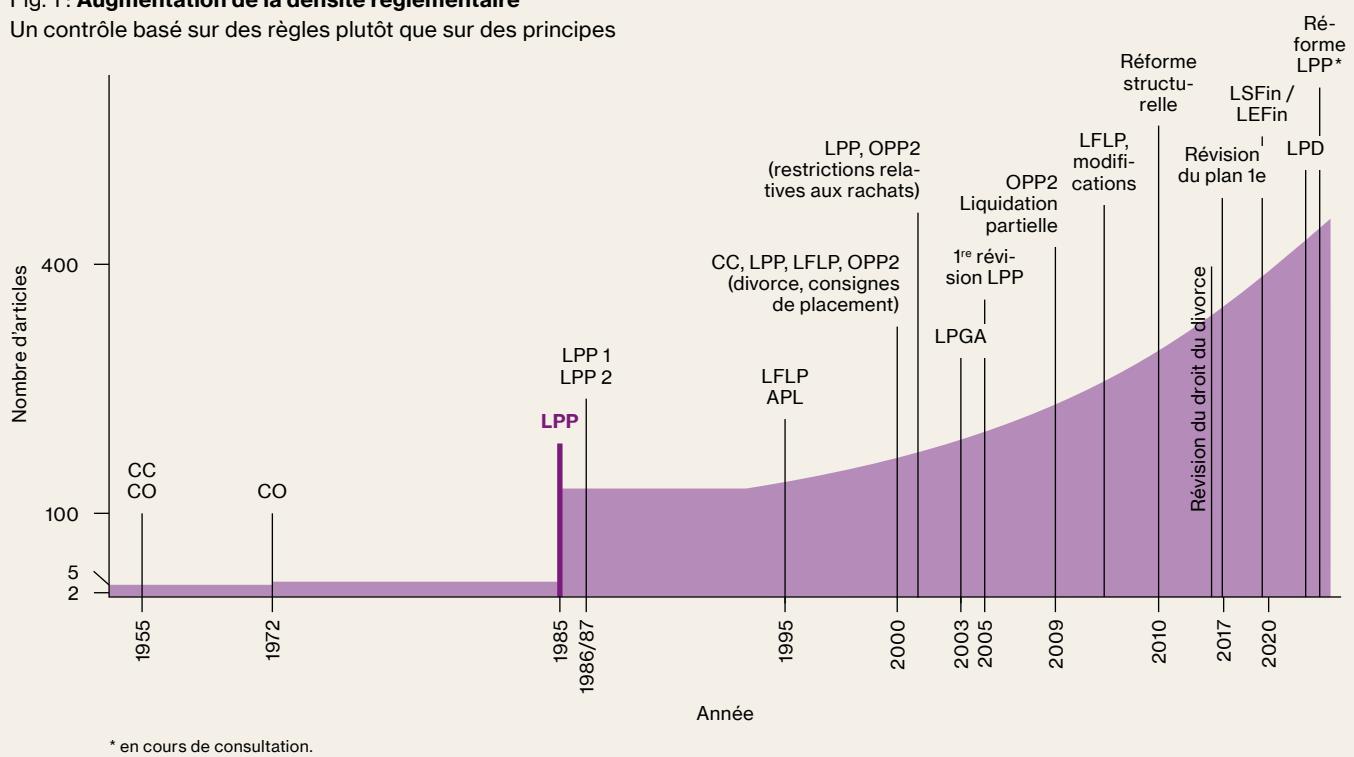
Historiquement, le système de prévoyance professionnelle se fonde davantage sur des principes et des règles (dispositions du code des obligations, principes d'adéquation, de collectivité, d'égalité de traitement et de planification ainsi que principe d'assurance) que sur des réglementations détaillées.

Ce système fondé sur des principes offre donc traditionnellement une marge de manœuvre en matière de conception et d'appréciation aux institutions de prévoyance comme aux autorités et tribunaux pour l'application du droit. Il en découle, pour les institutions de prévoyance, la liberté d'entreprise dont elles ont besoin.

Une liberté particulièrement nécessaire pour s'adapter efficacement et individuellement à l'évolution des conditions. Cette marge de manœuvre a été utilisée jusqu'à présent dans un esprit entrepreneurial pour trouver des solutions économiquement sensées, en fonction des circonstances. Les employeurs et les assurés en ont souvent bénéficié à parts égales. Les institutions de prévoyance peuvent prendre en compte les intérêts des employés et des employeurs par rapport à leur situation en édictant des règlements sur mesure.

Dans d'autres systèmes en Europe, il existe une plus grande concentration des institutions de prévoyance et, partant, d'un niveau plus élevé de professionnalisme et de réglementation de la prévoyance professionnelle. Le droit de l'UE, par exemple, prévoit des fonctions clés indépendantes dans le domaine de la gouvernance, à savoir une fonction de gestion des risques, une fonction d'audit interne et une fonction actuarielle (voir également à ce sujet : Schilter / Heiniger, dans : Schweizer Personalvorsorge 07-2019, p. 102).

Fig. 1 : Augmentation de la densité réglementaire
Un contrôle basé sur des règles plutôt que sur des principes



Aperçu des principales étapes réglementaires

Ces dernières années, toujours plus de lois, d'ordonnances et de règlements détaillés ont été promulgués dans le domaine de la prévoyance professionnelle. D'une part, de nouvelles réglementations détaillées ont amélioré la sécurité grâce à d'importants projets réglementaires comme la réforme structurelle de la 2e révision de la LPP et des étapes réglementaires dans le domaine des marchés financiers et de la protection des données – et pourtant, avec la réforme de la prévoyance professionnelle mise en consultation fin 2019, la troisième grande réforme de la LPP est déjà en cours. Et d'autre part, de nouvelles étapes réglementaires telles que l'introduction de la nouvelle législation sur les plans dits « 1e » en 2017 ont également accru la liberté et la flexibilité entrepreneuriales.

Des cas tels que celui de la « First Swiss Pension Fund » où, sous l'égide du Conseil de fondation, des avoirs de prévoyance d'un montant de 34 millions de francs suisses ont été utilisés illégalement, ont montré que les dispositions en matière de gouvernance et de contrôle des risques devaient être partiellement améliorées, mais aussi l'application et l'exécution juridiques des règlements existants.

Afin de prévenir ces abus et d'assurer la sécurité, un certain nombre de réformes ont conduit à une réglementation accrue au cours de la dernière décennie. Il convient toujours de considérer le rapport coûts-bénéfices des différentes réglementations pour le système juridique. En particulier, la réforme structurelle à partir de 2011 a renforcé les dispositions relatives à la gouvernance et à la transparence dans la LPP et conduit à un renforcement de la surveillance et du contrôle des institutions de prévoyance. En particulier, les conflits d'intérêts doivent être évités et les responsabilités clairement définies. On observe un alignement sur d'autres domaines du droit plus fortement réglementés, à l'instar de la réglementation des sociétés anonymes et des banques. Il a ainsi été possible de créer des dispositions de gouvernance plus efficaces pour un domaine juridique essentiel et à forte intensité de capital – la gestion d'un total d'environ 1000 milliards de francs suisses d'actifs appartenant aux assurés.

La forte augmentation récente de la réglementation dans d'autres domaines du droit a également un impact. Dans le domaine des services financiers par exemple, la tendance générale est à une réglementation uniforme pour tous les prestataires (« same level playfield »). Les nouvelles lois dans le domaine de la réglementation des marchés financiers (FIDLEG et FINIG, qui entreront en vigueur le 1er janvier 2020) entraîneront, entre autres, de nouvelles exigences exhaustives en matière d'autorisation, de comportement et d'information pour les gérants de fortune et les conseillers en placement. Des ajustements complets sont également en cours dans le domaine de la protection des données. La nouvelle loi sur la protection des données, toujours en cours de consultation parlementaire, vise à renforcer les droits de participation des personnes concernées dans tous les secteurs et à créer la transparence. Très complets dans leur niveau de détail, ces deux projets législatifs s'inspirent de réglementations similaires plus récentes dans l'Union européenne (à savoir la MiFiD II et le règlement général sur la protection des données – RGPD).

Toutefois, dans d'autres secteurs de la prévoyance professionnelle, à savoir notamment dans le domaine du financement et des prestations, le législateur s'est appuyé consciemment et de plus en plus sur la responsabilité personnelle des institutions de prévoyance et sur une plus grande flexibilité, créant ainsi une plus grande marge de manœuvre. En 2017, une révision de la loi a facilité l'introduction de « plans 1e » pour les caisses de pension qui souhaitent permettre aux assurés de choisir leur propre stratégie de placement pour les composantes du salaire dépassant CHF 127'980.

C'est précisément en sélectionnant activement les paramètres des plans de prévoyance individuels comme la stratégie de placement, les taux de conversion, les taux de cotisation, l'âge de la retraite ou les dispositions en matière de sortie que les institutions de prévoyance peuvent trouver des solutions adaptées et individuelles en fonction de leur situation et de leur portefeuille. La tendance des institutions de prévoyance et des entreprises à influencer activement l'amélioration des solutions de prévoyance est plutôt à la hausse. En même temps, le risque peut être minimisé et les performances peuvent être améliorées.

Conclusion : effets de l'augmentation de la densité réglementaire

Il ne faudrait réglementer que lorsque cela s'avère nécessaire pour la sécurité, mais de manière aussi peu restrictive que possible. Récemment, cependant, des réglementations toujours plus détaillées et complètes ont été édictées (souvent en raison de la mauvaise conduite d'un ou de quelques acteurs). Elles réduisent d'autant la marge d'appréciation de toutes les institutions de prévoyance, des autorités de surveillance et des tribunaux, notamment en matière de gouvernance. En revanche, la limitation de la liberté entrepreneuriale qui en découle devrait augmenter (espérons-le) la sécurité en créant des réglementations claires.

La marge de manœuvre reste toutefois relativement importante par rapport à d'autres domaines du droit, comme la réglementation des marchés financiers, et en comparaison avec les pays européens voisins. Pour les institutions de prévoyance, cela signifie qu'il existe encore une grande liberté qu'il convient d'utiliser activement dans l'intérêt des assurés. Par exemple, les institutions de prévoyance peuvent toujours appliquer des réglementations sur mesure et offrir à leurs assurés de nombreux choix (niveaux de cotisation, taux de conversion, couverture des risques, stratégies de placement, maintien de l'assurance à partir de 58 ans, etc.)

La densité réglementaire annonce-t-elle la fin du système de milice suisse ? En particulier, les petites institutions de prévoyance seront toujours plus tenues de recourir à des services de conseil professionnel dans certains domaines (réglementation des marchés financiers, protection des données) afin de pouvoir continuer à se conformer à toutes les exigences réglementaires. Le renforcement de la réglementation est donc un autre facteur qui rendra le système de prévoyance suisse plus coûteux et qui, en fin de compte, conduira à une plus grande concentration et professionnalisation. Il n'implique toutefois pas, à notre avis, la fin du système de milice.

Perspectives

Il faut s'attendre à ce que la concentration, la professionnalisation et l'alignement croissant sur le droit européen tendent également à renforcer encore les dispositions relatives à la gouvernance dans la législation suisse sur la prévoyance. Conformément à l'évolution du droit en Europe, il se pourrait que de nouvelles fonctions professionnelles comme une fonction indépendante de gestion des risques soient créées. De telles exigences pourraient contraindre certaines caisses de pension à abandonner et se diriger vers les fondations collectives.

Néanmoins, compte tenu de l'environnement actuel, on peut s'attendre à ce que les marges de manœuvre existantes soient encore mieux exploitées à l'avenir, notamment par les fondations collectives.

Une entreprise peut déjà mieux commercialiser la prévoyance professionnelle dans le cadre du recrutement de personnel et se différencier avec une bonne solution. Des possibilités de rachat plus attrayantes peuvent aussi être proposées aux salariés pour optimiser leur prévoyance professionnelle et offrir des avantages fiscaux dans le cadre autorisé. La mise en œuvre passe par le choix d'une solution de prévoyance appropriée – ou, au niveau de l'institution de prévoyance, par le Conseil de fondation qui définit en détail la stratégie et les concepts sur mesure (cf. art. 51a LPP).

La législation dans le domaine de la prévoyance professionnelle sera encore plus flexible à l'avenir, par exemple dans le cadre de la prochaine réforme des prestations complémentaires, afin que les chômeurs âgés puissent maintenir leur prévoyance à partir de 58 ans – ou de 55 ans si la réglementation le prévoit – lorsqu'ils sont licenciés.



Christian Heiniger
Expert en caisses de pension CSEP
christian.heiniger@willistowerswatson.com
+41 43 488 44 04



Patric Füglstaller
lic. iur., Legal Consultant Retirement
patric.fueglstaller@willistowerswatson.com
+41 43 488 44 57



Gouvernance sur mesure : à quoi ressemblent les structures décisionnelles des fondations (collectives) ?

La théorie de l'agence comme point de départ

Le débat sur la gouvernance des caisses de pension trouve son origine dans la théorie dite de l'agence. Partout où des représentants (agents) s'occupent des affaires d'autrui (principal), il existe un conflit d'intérêts potentiel (conflit principal-agent). En règle générale, les assurés individuels (principal) sont confrontés à des caisses de pension (agents) qui, de leur point de vue, présentent des avantages en matière d'information et offrent des produits complexes à long terme (fig. 1).

Pour résoudre ces conflits, il existe des approches externes (réglementation de la protection des consommateurs, surveillance) ainsi que des mesures prises par les caisses de pension elles-mêmes pour renforcer la confiance des assurés. La gouvernance en fait partie, même si elle est parfois réclamée par les autorités de surveillance ou les organes d'audit. La bonne gouvernance peut donc atténuer un problème classique principal-agent.

La bonne gouvernance, entendue comme les structures de contrôle et de gestion, doit garantir que les décisions sont prises dans l'intérêt des assurés et que les intérêts du promoteur du plan sont sauvagardés comme condition secondaire. La taille et la complexité de la caisse de pension exercent évidemment une influence considérable sur les possibles conflits principal-agent et, par voie de

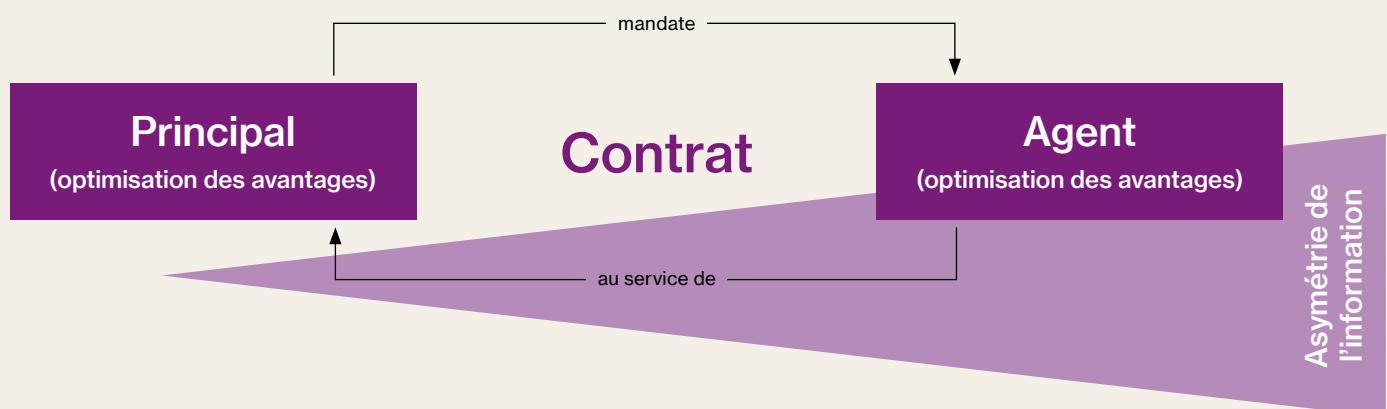
conséquence, sur les exigences en matière de gouvernance : les petites caisses autonomes dont les avoirs sont bien inférieurs à 1 milliard de francs suisses ont un profil de risque différent de celui d'une grande caisse de pension ou même d'une fondation collective.

Le principe de proportionnalité doit donc être respecté dans la gouvernance. La gouvernance accroît la transparence et est souvent associée à la documentation et au travail de relations publiques, ce qui peut entraîner des dépenses considérables. Si les mêmes exigences de gouvernance s'appliquaient aux très petites et aux très grandes caisses de pension, les premières seraient dépassées et les secondes sous-dotées.

Particularités d'une fondation collective

Les fondations collectives présentent certaines différences par rapport à une institution de prévoyance d'entreprise classique. En particulier, elles présentent souvent des modèles d'affaires différents ainsi que des niveaux d'organisation supplémentaires. Cela peut conduire à différents conflits principal-agent et au fait que les intérêts des bénéficiaires (principal) ne sont pas toujours les mieux servis. En outre, une fondation collective avec un grand nombre d'employeurs différents affiliés fonctionne et agit de manière autonome.

Fig. 1 : Théorie de l'agence



Contrairement à une caisse de pension autonome (d'entreprise), l'employeur est généralement moins engagé ou impliqué. Les intérêts de l'administration et des bénéficiaires peuvent donc diverger plus fortement. Ce risque existe en particulier dans le cas de structures organisationnelles plus complexes et à plusieurs niveaux. Les bénéficiaires ne sont parfois pas représentés dans les organes de gestion et l'asymétrie de l'information s'accentue. Les conflits principal-agent sont donc renforcés dans de telles constellations. Dans l'ensemble, l'importance des fondations collectives augmente dans tout le système de prévoyance, ce qui souligne la pertinence de ce sujet :

- Ces dernières années, le nombre de caisses de pension autonomes a diminué, tandis que le nombre et la taille des fondations collectives ont augmenté. Aujourd'hui, environ 70 % des assurés du système de prévoyance sont déjà assurés dans une fondation collective ou commune. La tendance est à la hausse.
- En raison de la taille de certaines fondations collectives, le potentiel de perte en cas de défaillance est considérable. Ces institutions sont majeures sur le plan systémique et, dans un sens, « trop grandes pour faire faillite – too big to fail ».

La question se pose donc de savoir si les fondations collectives doivent être soumises à une réglementation plus stricte. Dans un avenir proche, la Commission de haute surveillance de la prévoyance professionnelle (CHS PP) prévoit de publier une directive sur la répartition des risques et sur la gouvernance dans les institutions collectives et communes.

Il est clair que la gouvernance d'une institution collective ou commune est un facteur essentiel de sa gestion et de son contrôle. Une bonne gouvernance peut contribuer résolument à la maîtrise des conflits principal / agent et à la protection des intérêts des bénéficiaires. Le contrôle et les sanctions complètent les mesures de gouvernance dans la mise en œuvre, sans lesquels les règlements restent sans effet. Parfois, des mesures spéciales sont nécessaires pour les institutions collectives afin de garantir des structures d'organisation et de contrôle complètes ainsi qu'une transparence suffisante.

Cependant, nous ne considérons pas que la voie suivie par la CHS PP dans son projet de directive du 31 octobre 2018 soit adéquate. Outre le fait qu'il n'est pas établi que la CHS PP ait une quelconque compétence légale pour la réglementation prévue, nous considérons que les exigences considérées sont au moins en partie excessives, trop détaillées et interfèrent avec les responsabilités régies par la loi (voir notre déclaration du 14 janvier 2019 dans le cadre de l'audition sur le projet de directive).

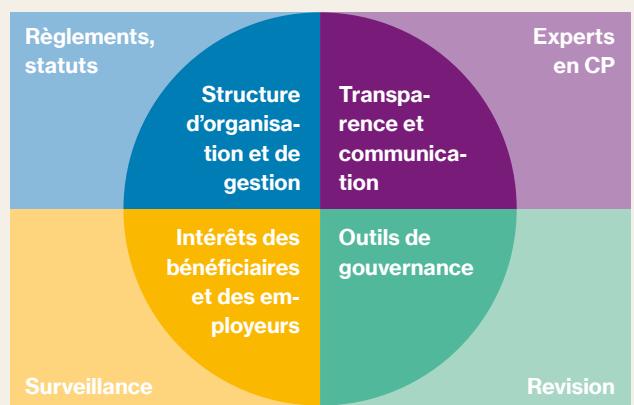
Éléments essentiels d'une bonne gouvernance

Par gouvernance, on entend l'ensemble des principes axés sur les intérêts durables de la fondation, qui visent la transparence et une relation équilibrée entre la direction et le contrôle tout en maintenant la capacité décisionnelle et l'efficience. Les éléments essentiels sont donc (fig. 2) :

- une structure organisationnelle et de gestion claire : définition des commissions, réglementation claire des compétences, autorités et responsabilités respectives, séparation systématique des fonctions opérationnelles et de surveillance, adaptée aux risques de la caisse de pension
- des mécanismes de gouvernance appropriés, tels que des contrôles et mesures internes fondés sur les risques (SCI), pour assurer le respect des processus de gestion et de fonctionnement compte tenu des objectifs définis, en fonction de la taille et de la complexité de la caisse de pension, ainsi que de la mise en œuvre de règles en matière de conduite et de conflits d'intérêts, et de l'établissement de rapports entre les différents organes de gestion
- transparence et communication : obligations d'information et de comptes rendus envers les bénéficiaires, les employeurs, les superviseurs, les auditeurs, les experts en caisses de pension, en sachant que les informations doivent être claires, appropriées et opportunes

Les mesures doivent être axées sur les intérêts des bénéficiaires, sans oublier que les intérêts d'autres parties prenantes comme les employeurs doivent également être pris en compte. Elles doivent également être appropriées et efficientes, c'est-à-dire maintenir la capacité décisionnelle, être efficaces et impliquer des efforts / coûts raisonnables.

Fig. 2 : Éléments essentiels de la gouvernance d'une caisse de pension



One size does not fit all – une taille unique ne convient pas à tous

Les questions de gouvernance se posent dans toutes les situations principal / agent. Il existe des réglementations spéciales dans différents domaines, sous la forme d'autorégulation et d'obligations juridiques en matière de surveillance.

La directive Corporate Governance de la Bourse suisse pour les sociétés cotées en Bourse et le Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise de l'organisation faîtière des entreprises suisses économesuisse, également soutenu par l'Association suisse des institutions de prévoyance ASIP, sont des exemples d'autorégulation qui fonctionnent. Ils suivent une approche « comply or explain – se conformer ou expliquer », c'est-à-dire que les écarts par rapport aux recommandations doivent être expliqués et justifiés. En matière de droit de la surveillance, il convient de mentionner la circulaire 2017/1 de la FINMA « Gouvernance d'entreprise – Banque », qui réglemente les exigences en matière de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques, de système de contrôle interne et d'audit interne des banques. Dans le domaine des institutions de prévoyance, les « Lignes directrices de l'OCDE pour la gouvernance des caisses de pension », la directive IORP II de l'UE, qui contient également des dispositions relatives à la gouvernance, et en Suisse, la charte et les directives professionnelles de l'ASIP, qui s'appliquent aux membres de l'ASIP, présentent un intérêt particulier.

Ces règlements se caractérisent par le fait qu'ils laissent aux institutions une marge de manœuvre pour mettre en œuvre des solutions adaptées à leur situation. La variété des constellations appelle une différenciation. Par conséquent, le règlementation devrait toujours être fondée sur des principes et ne devrait pas contenir de règles d'application détaillées afin de trouver des solutions au cas par cas, en fonction des constellations, modèles d'affaires et risques associés, et qui peuvent également être adaptées à l'évolution des circonstances au fil du temps.

Notre approche pour les fondations (collectives)

La question de la gouvernance au sein des fondations (collectives) peut être abordée de la manière suivante :

- Obligation de réglementer la structure organisationnelle et de gestion, les compétences, les autorités et les responsabilités à tous les niveaux, en particulier à quel niveau les décisions sont prises et quels risques sont assumés.
- Obligations de comptes rendus supplémentaires, par exemple dans le cadre d'un rapport de gouvernance en annexe aux comptes annuels, dans lequel l'organe suprême confirme le respect de certaines dispositions légales et réglementaires ou communique, explique et justifie les écarts par rapport à celles-ci (« comply or explain – se conformer ou expliquer »). Comme pour le bilan annuel, l'organe suprême serait responsable du rapport de gouvernance, tout en étant libre, pour établir ce rapport, de faire appel à des personnes ou des experts auxiliaires, par exemple des gérants, contrôleurs d'investissements, experts en caisses de pension ou consultants. L'organe de révision et l'autorité de surveillance pourraient examiner le rapport de gouvernance dans le cadre du rapport annuel et prendre des mesures, si nécessaire.

En principe, ces obligations supplémentaires doivent être ordonnées par le législateur, qui devrait également définir, en tenant compte du rapport coûts-bénéfices, quelles institutions de prévoyance devraient être soumises à ces obligations, et pourrait fixer des seuils appropriés. Si les institutions (collectives) mettaient elles-mêmes en œuvre des normes de bonne gouvernance ou si le secteur se régulait de lui-même, il serait parfois possible d'éviter des exigences réglementaires excessives.

Le législateur pourrait également envisager d'obliger les institutions collectives à procéder à certains audits supplémentaires et à produire des confirmations / recommandations par des experts en caisses de pension ou des organes de révision. Dans ce contexte, il conviendrait également de définir la fréquence et la complexité de ces audits et confirmations.

Recommandation

Une bonne gouvernance est particulièrement importante pour les institutions collectives, dont les particularités justifient des normes de gouvernance plus élevées. La mise en œuvre volontaire ou l'auto-régulation du secteur pourrait garantir de meilleures décisions d'une part, et éventuellement éviter des exigences réglementaires excessives d'autre part. Nous recommandons des mesures proactives, en particulier pour (i) la définition réglementaire des structures organisationnelles et des compétences, (ii) la mise en œuvre de mécanismes de gouvernance appropriés et (iii) une transparence et une communication accrues.

Evelyn Schilter

Avocate, lic. jur., LL.M.
Head of Legal Retirement

evelyn.schilter@willistowerswatson.com
+41 43 488 44 79



Dr. Stephan Wildner

Director of Retirement Services Switzerland
stephan.wildner@willistowerswatson.com
+41 43 488 44 70

Fondation 1e et gouvernance

Avec l'entrée en vigueur le 1er octobre 2017 de l'article 19a LFLP, l'assuré affilié à une Fondation 1e supporte le risque de placement, sous réserve de garanties données par certaines Fondations 1e. Toutefois, pour pouvoir assumer ce risque en connaissance de cause, le législateur a introduit l'obligation d'information de la part de la Fondation 1e prévue à l'article 19a al. 2 LFLP.

Article 19a al. 2 LFLP

Lors du choix d'une stratégie de placement, l'institution de prévoyance doit informer l'assuré des risques et des coûts associés aux différentes stratégies proposées. L'assuré doit confirmer par écrit qu'il a reçu ces informations.

Il s'agit d'une obligation d'information accrue et spécifique pour la Fondation 1e à l'égard de ses assurés lors du choix de la stratégie et également en cas de changement de la stratégie de placement en cours d'affiliation. La Fondation 1e doit en effet informer l'assuré au sujet :

- des différentes stratégies de placement ;
- des risques ; et
- des coûts associés à chacune des stratégies à disposition des assurés.

Ainsi, une information appropriée l'assuré est indispensable, car seule une telle information permet à l'assuré de prendre conscience des risques et rendements attendus liés à son choix individuel de stratégie de placement, laquelle devrait être définie en fonction de sa situation personnelle. C'est pour cette raison d'ailleurs que l'assuré doit confirmer par écrit qu'il a reçu ces informations.

Force est de constater que ce devoir d'information est plus accru que celui usuellement exigé des institutions de prévoyance devant garantir les articles 15 et 17 LFLP et pour lesquelles le risque de placement est partagé entre les assurés. En effet, la Fondation 1e doit veiller au niveau de connaissance de l'assuré, à sa tolérance aux risques ainsi qu'à sa capacité à les assumer.

Même si à l'heure actuelle nous n'avons que peu de recul concernant les impacts concrets d'une telle obligation d'information. La « best practice » requiert à notre sens que la Fondation 1e :

- avise des risques encourus ;
- conseille au sujet les différentes stratégies de placement ;
- mette en garde contre toute décision précipitée.

Afin de remplir cette obligation légale, la Fondation 1e peut par exemple réaliser un « Risk Assessment » contenant un certain nombre de questions permettant à l'assuré de définir les risques et les rendements les mieux adaptés à sa situation personnelle. En revanche, il est possible que de simples informations standardisées, telle une brochure d'information, se révéleraient être insuffisantes et seraient susceptibles d'engager la responsabilité de la Fondation 1e.

En effet, il est primordial de garder à l'esprit que l'assuré affilié à une Fondation 1e perd la protection des articles 15 et 17 LFLP, une information accrue et appropriée est par conséquent essentielle afin que l'assuré puisse faire son choix en connaissance de cause, étant le seul à supporter les hausses et baisses liées à la stratégie de placement choisie.

En outre, notons encore que la Fondation 1e peut pallier à tout risque d'engager sa responsabilité en déléguant cette tâche à des prestataires de services professionnels. Dans ce cas, cette obligation d'information est déléguée à un prestataire externe spécialisé (par exemple un gestionnaire de fortune). Il incombe néanmoins au Conseil de fondation de choisir, instruire et surveiller avec soin le prestataire qui assume cette tâche déléguée. Car en cas de négligence soit dans le choix, dans l'instruction ou dans la surveillance, le Conseil de fondation sera malgré tout tenu pour responsable.

En conclusion, afin d'assurer le succès de l'implémentation de plans 1e auprès des assurés, nous recommandons en cas de gestion directe par la Fondation 1e de prendre soin de préparer, par exemple, un « Risk Assessment ». Cela permettra aux assurés de pouvoir situer sur ce spectre leur aversion au risque et leurs attentes de rendement en fonction de leur objectif d'accumulation de leurs avoirs de vieillesse. De plus, il pourrait être opportun de prévoir ces communications sur une base annuelle. Ce rappel annuel permet également aux assurés d'évaluer s'il convient d'adapter leur stratégie de placement en fonction de l'évolution de leur situation personnelle.

Pour le surplus, s'agissant des employeurs internationaux désirant offrir de tels plans à leurs employés, la prise en compte de la philosophie globale en matière de prévoyance est essentielle. Ces employeurs devront donc s'assurer de bien sélectionner une Fondation 1e en conformité avec leur stratégie globale relative aux prestations, par exemple : en offrant des services au travers d'une plateforme « online », à coûts attractifs, dans les langues parlées dans au sein de l'entreprise.



Angelica Meuli,
lic. iur., Legal Consultant
Human Capital and Benefits
angelica.meuli@willistowerswatson.com
+41 21 321 68 10



Guillaume Hodouin
Director of Retirement Services Romandie
guillaume.hodouin@willistowerswatson.com
+41 21 321 68 00

Actuariat et Comptabilité

DTA 4 : Principes guidant le choix du taux d'intérêt technique

Le taux d'intérêt technique est un paramètre central pour évaluer les engagements d'une Institution de prévoyance envers ses destinataires. Il s'agit d'un taux d'escompte pour comptabiliser, à la date du bilan, la valeur des prestations futures – principalement des rentes. Une variation du taux technique, même petite, peut donc avoir un impact majeur sur la valeur des engagements et donc sur le degré de couverture d'une Caisse de pensions.

Au vu de l'échéance longue du paiement des rentes, le taux d'intérêt technique est une hypothèse formulée sur le long terme et ne devrait pas être sujet à des ajustements annuels. Cette stabilité est d'autant plus importante lorsque ce même taux d'intérêt sert non seulement à l'établissement du bilan mais aussi à la tarification des prestations par l'intermédiaire du taux de conversion. Rappelons que le deuxième pilier repose sur une certaine mutualisation et qu'il serait fortement indésirable que le montant de la rente de vieillesse, payé à vie, dépende de la conjoncture au moment du départ à la retraite.

La pérennité d'une Caisse de pensions n'exige pas que l'environnement économique soit réévalué chaque année. Longtemps figé à 4 %, les Conseils de fondation sont bien conscients que la révision du taux technique apparaît à l'ordre du jour de plus en plus fréquemment depuis 15 ans. Cette année ne fera pas exception puisque la Chambre Suisse des experts en caisses de pensions (CSEP) a publié au printemps une version révisée de sa directive technique à ce sujet (DTA4).

Principales nouveautés

Contrairement à la version précédente, qui définissait le controversé « taux technique de référence », cette directive a été déclarée de force obligatoire par la Commission de haute surveillance de la prévoyance professionnelle (CHS PP). Comme auparavant, le taux technique sera recommandé par l'expert LPP et choisi par le Conseil de fondation, mais l'application de la DTA4 sera aussi contrôlée par l'Autorité de surveillance qui a récemment reçu une check-list de la part de la CHS PP pour structurer cet examen afin d'assurer un contrôle uniforme de la recommandation de l'expert LPP. Le contenu mais aussi la forme de la recommandation doivent désormais remplir certaines exigences.

En clair, l'expert LPP doit formuler, par écrit, une recommandation de taux technique sur la base des principes énoncés par la DTA4. Celle-ci indique que le taux d'intérêt technique recommandé doit en règle générale se situer avec une marge appropriée en dessous du rendement net attendu que l'institution de prévoyance peut escompter sur la base de la stratégie de placement. L'expert LPP tient compte de la structure et des caractéristiques de l'institution de prévoyance ainsi que de leurs modifications prévisibles. Sauf rares exceptions motivées, la recommandation ne devrait pas dépasser la borne supérieure publiée par la CSEP.

Cette nouvelle directive laisse à l'expert LPP et au Conseil de fondation certaines libertés, tout en étant parfois plus restrictive que la précédente. Citons notamment la disparition du dépassement autorisé de 0,25 % par rapport au taux de référence remplacé par une « borne supérieure » ou encore l'obligation faite aux Caisses de pension présentant un fort effectif de rentiers de rapprocher leur taux technique d'un taux à faible risque.

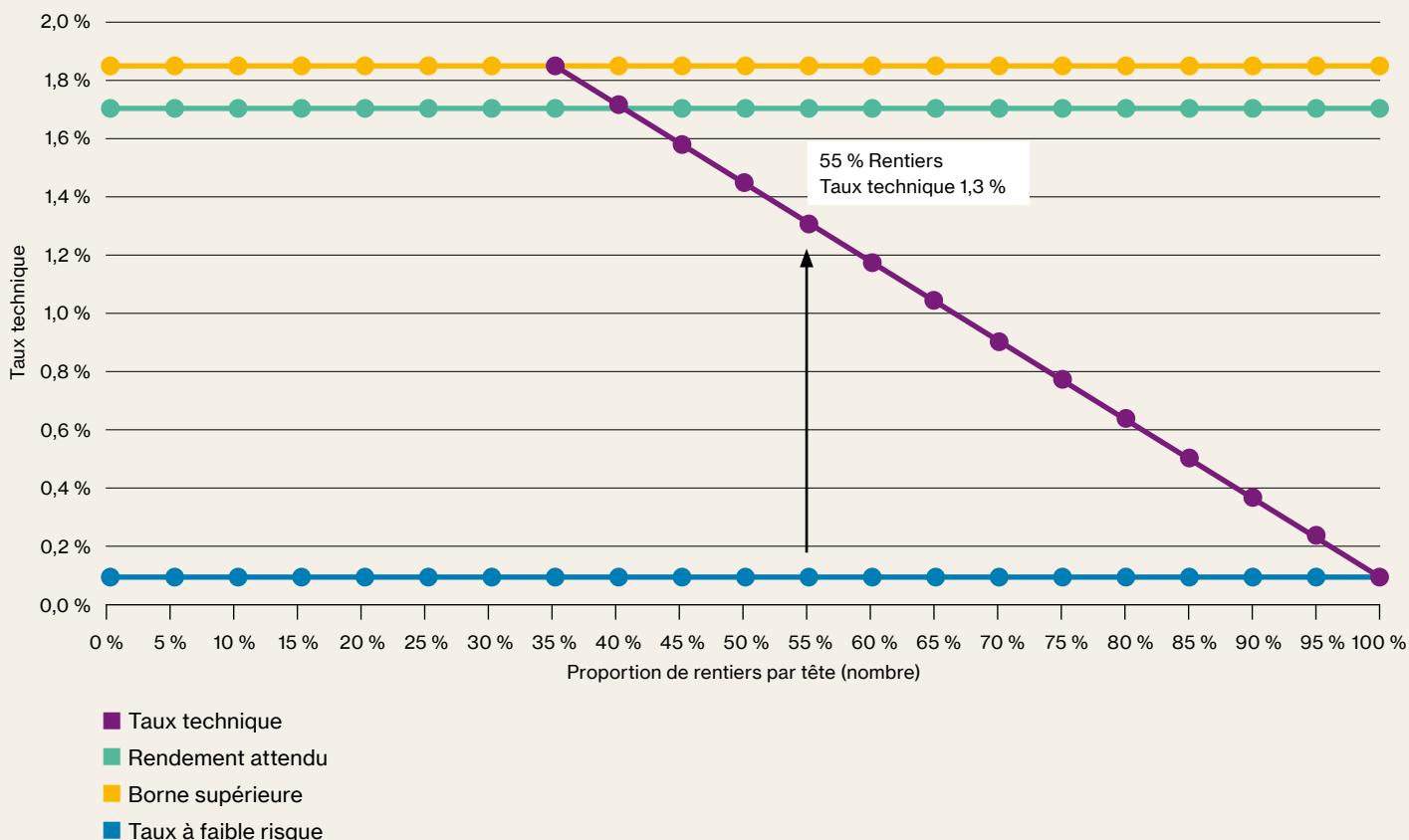
La borne supérieure est publiée annuellement par la CSEP sur la base du taux au comptant moyen des obligations de la Confédération à 10 ans en CHF des douze derniers mois auquel est ajouté un supplément de 2,5 % (pour la prise en compte des rendements attendus d'une stratégie de placement basée sur l'indice Pictet LPP-40 Plus) et une déduction de 0,3 % en cas d'utilisation de tables de période. Pour les boulements au 31.12.2019, la borne supérieure se situe à 1,83 % avec l'usage de tables périodiques et à 2,13 % avec des tables génératrices.

En pratique

Dans la pratique, l'expert LPP s'appuie sur les perspectives de rendement spécifiques à l'Institution de prévoyance et sur la structure démographique pour formuler sa recommandation. Il ne suffit pas de se référer à la borne supérieure comme étant valable pour toutes les Institutions de prévoyance.

Fig. 1 : Détermination du taux d'intérêt technique en fonction de la proportion de rentiers

Abaissement dès 35 % de proportion de rentiers avec tables périodiques



Par exemple, si la stratégie de placement de l'Institution de prévoyance est très peu risquée, alors, même en présence d'un rapport démographique favorable, le taux technique recommandé sera en-dessous de la borne supérieure puisqu'il doit se situer avec une marge raisonnable en-dessous des attentes de rendement de la stratégie de placement.

Dans une caisse à large proportion de rentiers, le taux technique recommandé doit s'approcher d'un taux à faible risque. Ainsi, il est nécessaire de considérer cette disposition dès que la proportion de rentiers commence à prendre de l'importance. Dans notre pratique, nous recommandons une prise en compte de la proportion de rentiers dès que celle-ci dépasse 35 %.

Le choix du taux technique doit être fixé avec précaution et devrait s'inscrire dans une perspective de moyen à long terme puisque les changements peuvent avoir d'importantes implications sur le financement de l'Institution de prévoyance. Il ne faut pas oublier que les rendements des obligations de la Confédération à 10 ans sans risque sont également très volatils, tout comme (dans une moindre mesure) l'estimation des attentes de rendement futures.

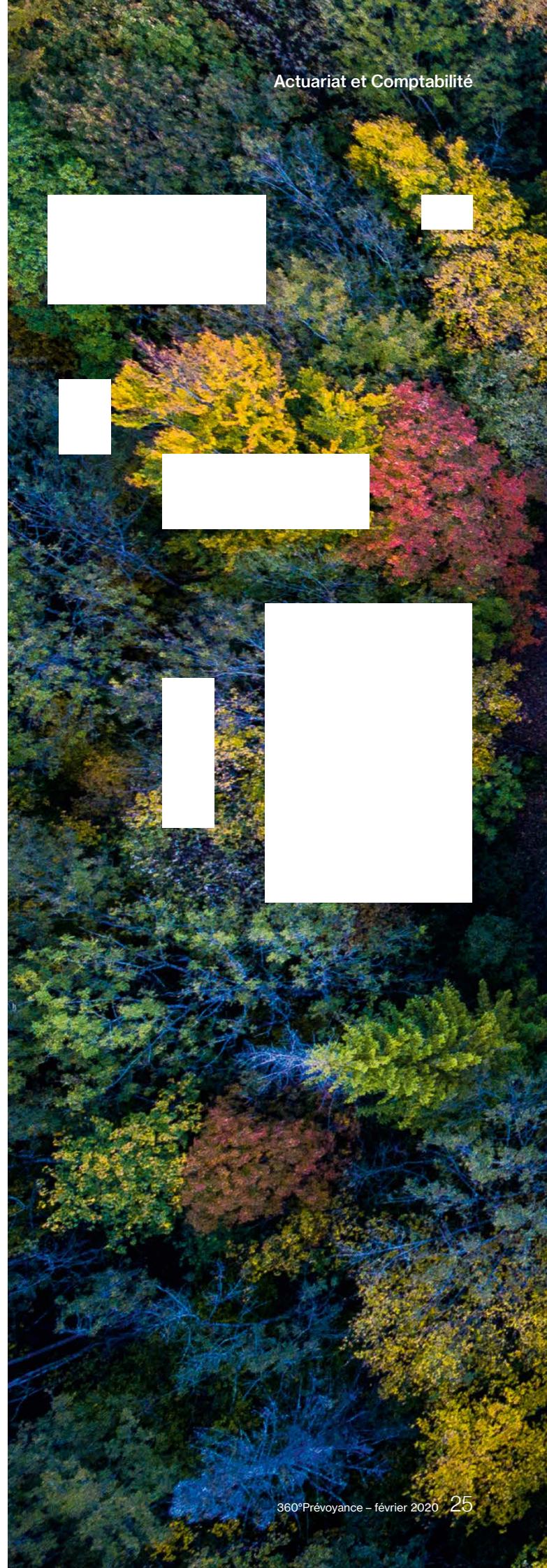
Nous soulignons que le choix du taux technique appartient au Conseil de fondation et que notre approche privilégiée consiste à engager un dialogue pour déterminer ensemble le taux à appliquer. L'application de la nouvelle directive technique est un vrai défi, tout comme l'environnement de taux bas. Le très bon comportement des marchés financiers en 2019 présente une occasion propice pour effectuer les ajustements nécessaires. Il est plus facile de constituer des provisions les bonnes années que les mauvaises.



Ramzi Richani
Actuarial Consultant, ASA
ramzi.richani@willistowerswatson.com
+41 21 321 68 07



Brenda Duruz-McEvoy
Experte en assurances de pension CSEP
brenda.duruz-mcevoy@willistowerswatson.com
+41 21 321 68 03



Nouveautés et tendances

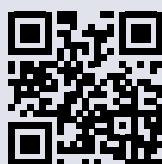


SLI Pension Benchmarking Report 2019

Vous trouverez de plus amples informations sous :

**Version française :**

[www.willistowerswatson.com/
fr-CH/insights/2020/01/
comparaison-des-plans-de-
prevoyance-des-societes-du-SLI](http://www.willistowerswatson.com/fr-CH/insights/2020/01/comparaison-des-plans-de-prevoyance-des-societes-du-SLI)

**Version allemande :**

[www.willistowerswatson.com/
de-CH/insights/2020/01/
vergleich-der-vorsorgeplante-
der-SLI-Gesellschaften](http://www.willistowerswatson.com/de-CH/insights/2020/01/vergleich-der-vorsorgeplante-
der-SLI-Gesellschaften)

**Version anglaise :**

[www.willistowerswatson.com/
en-CH/Insights/2020/01/
sli-swiss-pension-plan](http://www.willistowerswatson.com/en-CH/Insights/2020/01/sli-swiss-pension-plan)

Événements

Séminaire de formation à la comptabilité

Aperçu de la scène comptable internationale du point de vue des retraites en Suisse

17 juin 2020 – en allemand

Park Hyatt, Zurich

8 septembre 2020 – en anglais

Park Hyatt, Zurich

Nos bureaux en Suisse

Towers Watson AG
Talstrasse 62
8021 Zurich
+41 43 488 44 00

Towers Watson SA
Rue du Petit-Chêne 18
1003 Lausanne
+41 21 321 68 00

Towers Watson SA
Rue de la Cité 1
1204 Genève
+41 22 309 39 50

Contact

Christian Heiniger
christian.heiniger@
willistowerswatson.com

Contact

Guillaume Hodouin
guillaume.hodouin@
willistowerswatson.com

Contact

Guillaume Hodouin
guillaume.hodouin@
willistowerswatson.com

Au sujet de Willis Towers Watson

Willis Towers Watson (NASDAQ : WLTW) est une entreprise internationale de conseil, de courtage et de solutions logicielles qui accompagne ses clients à travers le monde afin de transformer le risque en opportunité de croissance. Willis Towers Watson compte 45'000 salariés dans plus de 140 pays.

Nous concevons et fournissons des solutions qui gèrent le risque, accompagnent les talents et optimisent les profits afin de protéger et de renforcer les organisations et les personnes. Notre vision, unique sur le marché, nous permet d'identifier les enjeux clés au croisement entre talents, actifs et idées – la formule qui stimule la performance de l'entreprise. Ensemble, nous libérons les potentiels.

En Suisse, Willis Towers Watson possède des bureaux à Zurich, Genève et Lausanne. Consultez notre site à l'adresse willistowerswatson.com.

