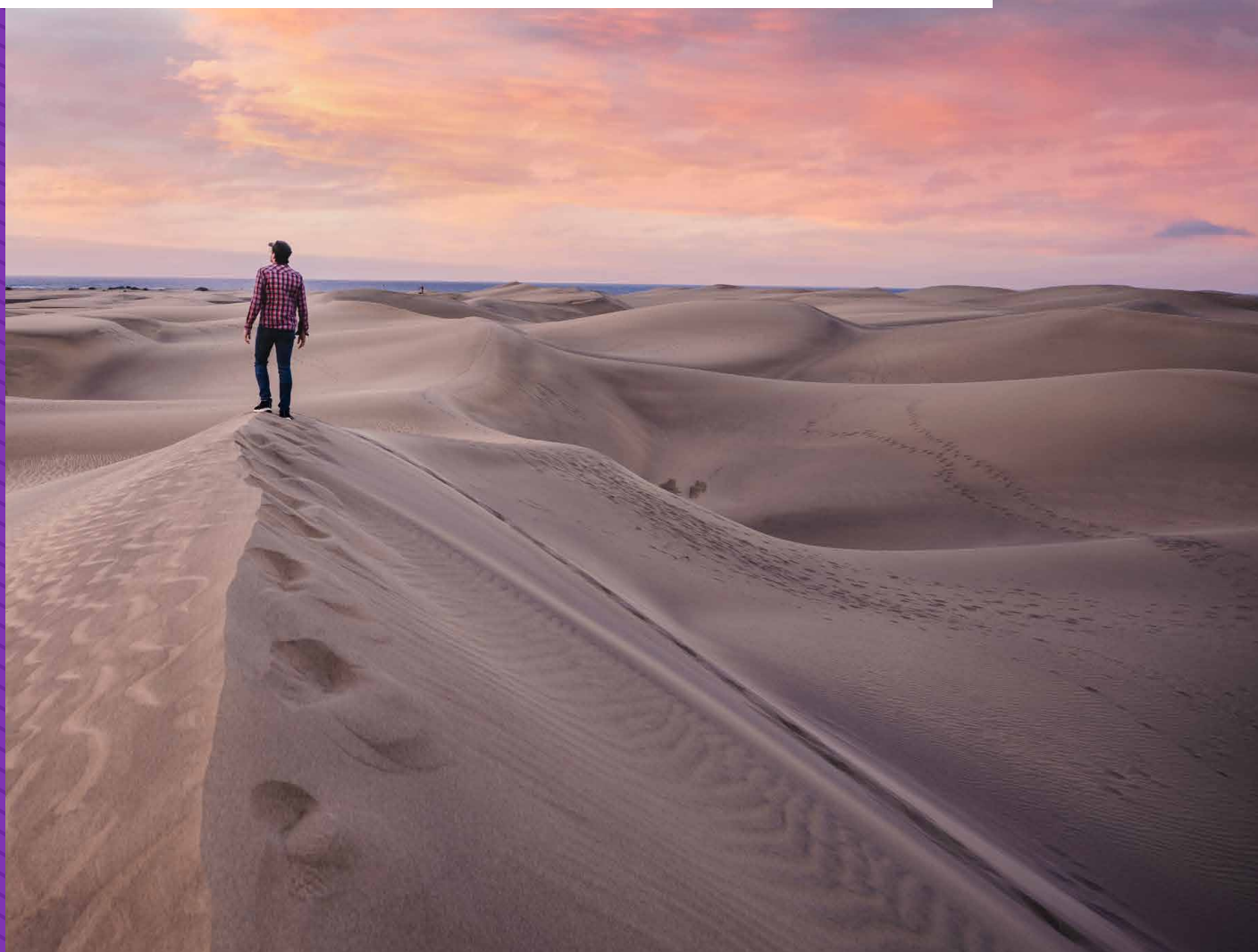


NUMÉRO 1 - 2023

# 360°Prévoyance Magazine

Intégration des approches ESG dans la prévoyance professionnelle



## TABLE DES MATIÈRES

<b>Éditorial</b>	<b>03</b>
<b>Environnement, Social, Gouvernance</b>	<b>04</b>
Intégration de la durabilité dans le processus de placement d'une institution de prévoyance	04
La norme de reporting ESG de l'ASIP	08
Les multiples facettes de la durabilité dans la prévoyance professionnelle : entretien avec Zurich et Vita	10
<b>Social</b>	<b>13</b>
Responsabilité sociale de l'employeur 2.0	13
<b>Gouvernance</b>	<b>16</b>
Gouvernance et gestion des risques pour les caisses de pension dans l'intérêt des assurés	16
Gouvernance forte et meilleure gestion des risques grâce au système de contrôle interne	18
Gouvernance dans Conseil de fondation	20
<b>Nouveautés et tendances</b>	<b>23</b>



## Éditorial

Le terme ESG signifiant Environmental, Social, (Corporate) Governance, a été employé pour la première fois en 2004 dans l'étude « Who Cares Wins » réalisée pour les Nations Unies. Parmi les nouveautés de l'époque, citons notamment l'intégration des aspects de la gouvernance et l'accent mis sur l'économie : les stratégies d'entreprise non durables présentent des risques plus élevés à long terme. Le Suisse Ivo Knoepfel est au demeurant considéré comme l'inventeur du terme ESG.

L'accent avait initialement été mis sur l'industrie financière : choisir des placements sur la base des critères ESG se traduit ainsi par de meilleurs résultats. L'importance pour les caisses de pension et les fondations collectives en tant qu'investisseurs à long terme est évidente. Mais les objets d'investissement, à savoir les entreprises, s'alignent aussi délibérément sur les principes ESG pour accroître leur valeur grâce à une transparence et à des engagements de durabilité appropriés. À cet égard, le principe de l'ESG s'est imposé, y compris en dehors du secteur des investissements.

Dans le présent numéro de **360°Prévoyance | Magazine**, nous abordons la question de l'intégration des approches ESG dans la prévoyance professionnelle sous plusieurs angles. Nous commençons par le processus de placement, un retour d'expérience et le reporting ESG. L'étape suivante est consacrée à l'aspect social de l'ESG et à la manière d'assurer le bien-être social des collaborateurs d'une manière générale. Les questions de gouvernance sont souvent considérées comme particulièrement difficiles à appréhender.

C'est pourquoi Michael Melles, notre nouvel expert en caisses de pension, s'est penché sur la gestion des risques. Pour conclure, nous nous demandons à quoi ressemble aujourd'hui un système efficace de gestion des risques et de contrôle d'une caisse de pension, et comment garantir une bonne gouvernance au sein du conseil de fondation.



Je vous souhaite une agréable lecture.

Stephan Wildner

Country Head Switzerland

Director Retirement Services Switzerland

# Intégration de la durabilité dans le processus de placement d'une institution de prévoyance

**Les risques climatiques mondiaux augmentent, et par conséquent aussi l'importance des thématiques ESG (soit les questions environnementales, sociales et de gouvernance). Tous les niveaux sont concernés, des organisations internationales aux gouvernements, des entreprises à leurs collaborateurs, des clients aux actionnaires.**

**Les risques et les opportunités en matière de réputation, la sensibilisation accrue du public et la médiatisation des investissements durables en ont fait une priorité pour les investisseurs institutionnels. Les caisses de pension suisses sont désormais prêtes à assumer leur statut d'institutions financières majeures et à prendre en compte la durabilité dans leurs investissements.**

## **Intégration de la durabilité dans le processus de placement d'une caisse de pension**

L'investissement durable fait référence à des stratégies financières à long terme qui intègrent les facteurs ESG ainsi qu'une gestion efficace de la fortune. Nous considérons que cette intégration améliore la gestion des risques, contribue à la robustesse du secteur des investissements et pose ainsi les bases de stratégies d'investissement fructueuses à long terme.

Chez WTW, nous sommes depuis longtemps convaincus de l'importance des investissements durables. Nous sommes également persuadés que l'intégration de placements durables tout au long du processus, de la définition du mandat et des objectifs à la surveillance et à l'élaboration de rapports, en passant par l'allocation d'actifs, la constitution du portefeuille et la sélection des gestionnaires de fonds, est le meilleur moyen d'en tirer toute la valeur. De ce fait, la durabilité est entièrement intégrée et incorporée dans notre processus de recherche, nos conseils et nos solutions.

## **Pourquoi les placements durables sont-ils essentiels ?**

- Pour contrôler les risques et saisir les opportunités de rendement : les placements durables sont importants parce qu'ils peuvent réduire le risque de placement

et soutenir les entreprises qui s'engagent activement dans des domaines essentiels comme le changement climatique et la justice sociale. Les investisseurs soucieux de durabilité sont également à la recherche d'opportunités et de rendements financiers dans des entreprises qui, grâce à leur capacité d'innovation, se prévalent d'un avantage concurrentiel.

- **Réglementation** : l'obligation fiduciaire correspond, dans l'ensemble, à une obligation de loyauté et de diligence. Le fiduciaire se doit donc d'agir uniquement dans le meilleur intérêt d'un client ou d'un bénéficiaire. L'intégration des aspects ESG fait de plus en plus partie intégrante des exigences réglementaires et légales imposées aux investisseurs institutionnels, tout comme l'obligation de prendre en compte les préférences de leurs clients et bénéficiaires en matière de durabilité.
- **Transparence** : si, jusqu'à récemment, les placements durables n'étaient que « bons à prendre » pour les caisses de pension suisses, cette situation va bientôt changer. L'ASIP (Association suisse des institutions de prévoyance) vient en effet de publier une norme de reporting ESG pour les caisses de pension suisses. Même si cette nouvelle norme ne constitue qu'une recommandation pour l'année 2023, elle fournit un cadre clair en vue d'une meilleure comparabilité, accroît la transparence et la pression implicite pour améliorer la qualité des données ESG.

## **Quelles sont les premières mesures à adopter ?**

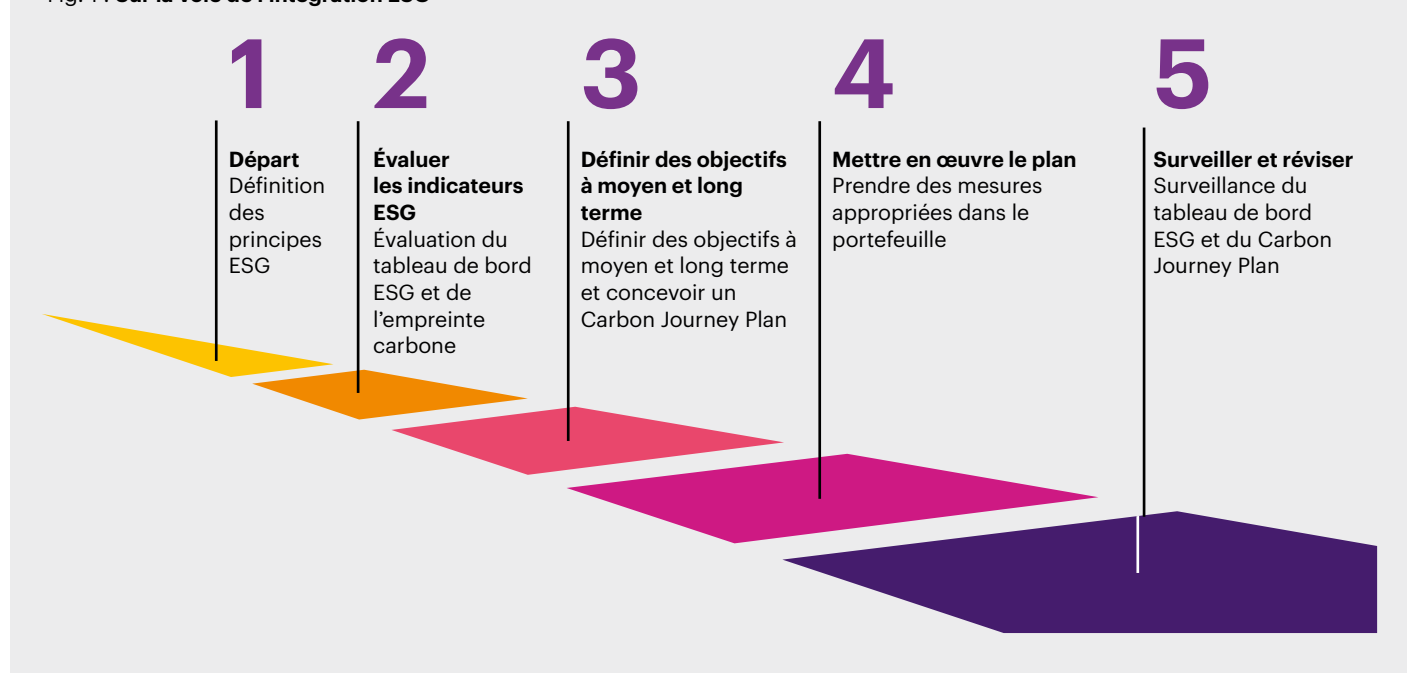
L'investissement durable est un vaste sujet qui évolue rapidement. La mise en place initiale de séances de formation est parfois nécessaire afin de fournir au conseil de fondation et à la commission de placement un minimum de connaissances dans ce domaine. Notre expérience dans ce type de projets a montré qu'il peut être utile de constituer une commission composée idéalement de représentants de la direction, du conseil de fondation et des membres de la commission de placement.

### Notre recommandation de cadre pour la fixation d'un objectif à long terme

Le processus d'intégration commence par la formulation de « convictions » ESG et d'objectifs de durabilité de la caisse de pension. Il s'agit d'une étape très importante (voir fig. 1), souvent négligée par trop d'investisseurs. Cette première étape franchie, il est judicieux d'élaborer

un premier tableau de bord ESG du portefeuille pour évaluer la situation actuelle. On définit ensuite des jalons et sélectionne des indicateurs pour mesurer les progrès réalisés, conformément à la vision de la caisse de pension. Ces indicateurs aident à obtenir des rapports cohérents pouvant servir de base à la communication avec les assurés.

Fig. 1 : Sur la voie de l'intégration ESG



### Quelques exemples de solutions relatives au climat

Le changement climatique et une transition équitable vers des émissions de gaz à effet de serre nettes nulles constituent un défi mondial systémique et urgent qui nécessite une gestion professionnelle des risques, l'identification des opportunités et une action cohérente.

La stratégie de placement et le portefeuille devraient refléter les objectifs et les principes de placement durable de l'investisseur. L'élaboration de produits de placement spécialisés dans plusieurs aspects de la durabilité ou dans certains d'entre eux a considérablement progressé ces dernières années, notamment les produits visant à réduire les risques climatiques :

### Climate Transition Index (CTI)

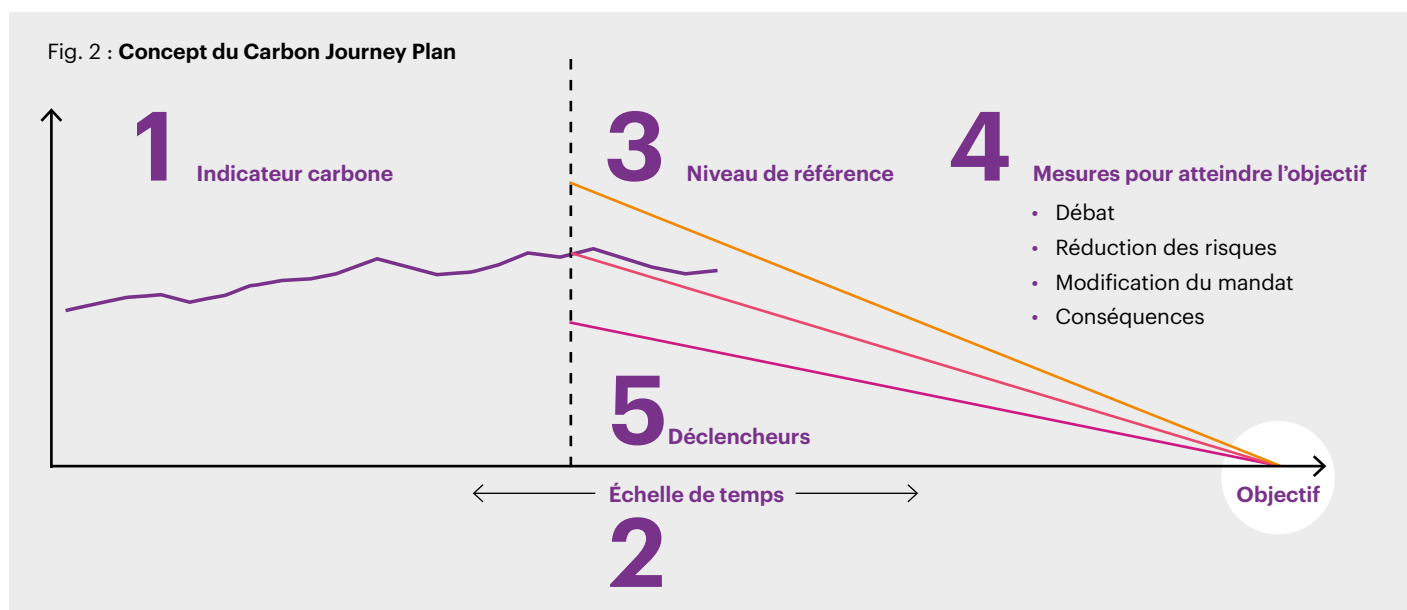
Le Climate Transition Index est un nouvel indice boursier innovant qui reflète mieux les risques financiers et les opportunités du changement climatique pour les entreprises. Même si les actions ne représentent qu'une part minime de la fortune totale, elles peuvent constituer une part importante de l'empreinte carbone. Le CTI a une empreinte carbone nettement inférieure à celle d'un indice passif comparable, mais n'entre en compte que là où c'est financièrement pertinent, et répond donc parfaitement aux exigences d'une obligation fiduciaire. Il est simple, peu coûteux à mettre en œuvre, tourné vers l'avenir, et aide les investisseurs à atteindre l'objectif de zéro émission nette de gaz à effet de serre.

## Carbon Journey Plan (CJP)

Le Carbon Journey Plan aide les investisseurs à définir une trajectoire des émissions qui soit en accord avec les objectifs de zéro émission nette définis à long terme. Un budget carbone annuel est fixé pour le portefeuille, qui devra être atteint par des ajustements successifs. L'objectif de cette analyse est de comparer la trajectoire historique des émissions du portefeuille avec la trajectoire souhaitée à long terme pour atteindre zéro émission nette.

Pour élaborer un tel plan, on choisit d'abord un indicateur carbone, puis un horizon temporel, un niveau de référence et une valeur cible afin de suivre et d'évaluer les progrès accomplis vers la réalisation de l'objectif.

Des déclencheurs prédéfinis permettent de revoir le plan en cas d'écart important par rapport à l'objectif.



## Pourquoi les convictions en matière d'investissement sont-elles si importantes ?

### Elles font gagner du temps



Des convictions claires facilitent la prise de décision et encouragent des actions rapides.

### Elles aident à résoudre les divergences



Un bon processus de convictions fait émerger les sujets délicats, favorise une réflexion constructive, socialise les thématiques et règle les différends.

### Elles favorisent la discipline et la constance



Le comportement et la psychologie de l'humain peuvent nuire au succès des placements. Les convictions offrent une base solide pour prendre de bonnes décisions, en particulier en période de stress.

### Elles améliorent la transparence



Les convictions rendent les décisions plus transparentes et renforcent la mémoire institutionnelle au profit des bénéficiaires et des parties prenantes.

### Elles contribuent à combler les lacunes



Notre connaissance du monde est incomplète et précaire. Nous avons besoin de convictions qui nous aident à prendre des décisions et à éviter d'être « paralysés » par l'inaction.

### Elles encouragent une action réfléchie



Les convictions des meilleurs investisseurs sont intelligentes, approfondies et largement socialisées (c'est-à-dire largement comprises et suivies).



**Alexandra Tischendorf**  
CFA Head Investment Switzerland  
alexandra.tischendorf@wtwco.com  
+41 76 316 92 40



**Jérôme Franconville**  
Investment Lead Romandie  
jerome.franconville@wtwco.com  
+41 21 321 68 04

# La norme de reporting ESG de l'ASIP

Voici déjà longtemps que l'on débat de la manière, voire de la pertinence, pour les caisses de pension suisses de miser davantage sur une orientation durable de leurs actifs. Alors que les possibilités d'investissement dans des produits durables se sont multipliées en Suisse depuis quelques années, certains responsables de caisses de pension n'ont réagi que timidement jusqu'à présent. Rien d'étonnant à cela, car il ne s'agissait pas d'une obligation. Toutefois, les priorités ont changé et nous constatons de plus en plus l'élaboration de lignes directrices claires et de possibilités concrètes de mise en œuvre plus durables. En effet, des voix s'élèvent depuis longtemps déjà pour souligner que les caisses de pension ont pour ainsi dire un « devoir de diligence fiduciaire » à cet égard. Bien qu'elles ne soient pas légalement contraintes d'intégrer les risques climatiques dans les placements de fortune, elles sont néanmoins tenues de prendre en compte tous les risques et opportunités de placement pertinents.

L'Association suisse des institutions de prévoyance (ASIP) souhaite fournir davantage « d'axes de réflexion » dans ce domaine et a publié le 13 décembre 2022 une norme en matière de reporting ESG destinée aux caisses de pension. Entrée en vigueur au 1er janvier 2023, celle-ci est recommandée pour le reporting relatif à l'exercice 2023. Selon cette norme, le reporting est à mettre en œuvre chaque année, soit sous la forme d'un rapport de durabilité séparé, soit dans le cadre du rapport de gestion de l'exercice 2023. À terme, l'objectif est d'obtenir des rapports cohérents et comparables. Cette recommandation s'adresse aussi bien aux membres de l'ASIP qu'aux non-membres, et sert également de guide pour d'autres investisseurs institutionnels.

Un appel est lancé à l'industrie financière pour qu'elle contribue à davantage de transparence et de qualité dans la présentation des données et qu'elle puisse, eu égard à l'augmentation des données exigées par les investisseurs, fournir aisément à l'avenir des données standardisées et comparables. En outre, la mise à disposition d'un rapport améliore également la communication avec les bénéficiaires et les autres groupes d'intérêt.

Le plan d'un rapport type résume ci-après les principaux éléments requis. Vous trouverez une description détaillée et une liste des indicateurs sur le site Internet de l'ASIP :

## Mise en œuvre du rapport ESG selon la norme de l'ASIP

Pour mettre en œuvre la nouvelle norme, il convient de suivre les étapes suivantes :

1. Élaboration d'une stratégie de durabilité individuelle (p. ex. sous la forme d'un questionnaire suivi d'une discussion).
2. Décision relative aux activités/progrès/indicateurs à faire figurer dans le rapport.
3. Alignement de la stratégie de durabilité avec le portefeuille. Notification aux gestionnaires de fortune, mise en œuvre dans le portefeuille.
4. Collecte de données pour le reporting : par l'intermédiaire de gestionnaires de fortune ou d'autres fournisseurs de données externes.
5. Rédaction d'un rapport annuel de durabilité.
6. Publication du rapport sur le site Internet. Information des assurés.



[www.asip.ch/fr/salle-de-presse/le-coin-des-medias/183-asip-esg-reporting-2022/](https://www.asip.ch/fr/salle-de-presse/le-coin-des-medias/183-asip-esg-reporting-2022/)

## Contenu du rapport type ESG

# 1

### L'essentiel en bref : Introduction au thème « durabilité et caisse de pension »

- Subdivision de la partie principale du reporting en une partie qualitative et une partie quantitative.

# 2

### Bases et objectifs : déclarations qualitatives sur la stratégie de durabilité

- L'accent est mis sur la discussion et la présentation des objectifs et des principes de la stratégie de durabilité :
  - Par quoi est-elle motivée ? (p. ex. réputation, réglementation, considérations liées au rendement et au risque)
  - Quel est le positionnement de base de la caisse de pension (p. ex. minimum, bonnes pratiques, leader du marché) ?
- En fonction de l'objectif, les approches retenues devront être documentées et assignées aux placements respectifs (p. ex. exclusions, stewardship, engagement, investissements à impact social, affiliations, orientation climatique (décarbonisation)).

# 3

### Durabilité dans les placements : mise en œuvre de la durabilité dans les placements

- Déclarations sur la mise en œuvre des principes de durabilité et sur les techniques de mise en œuvre. Indiquer comment les objectifs seront atteints et les indicateurs utilisés pour les mesurer (voir chapitre 4).

# 4

### Transparence et reporting : déclarations quantitatives sur la stratégie de durabilité

- L'ASIP propose un ensemble standardisé d'indicateurs qui sont à présenter soit dans un rapport de base (norme minimale), soit dans un rapport élargi basé sur ce dernier.
- Parmi les indicateurs qui devraient être présentés dans le rapport, on trouve (extrait) :
  - Informations relatives à l'exercice des droits de vote (p. ex. pourcentage des entreprises dans lesquelles un vote a lieu)
  - Informations sur l'engagement (p. ex. liste des adhésions à des initiatives comme Ethos, Climate Action 100+, etc.)
  - Indicateurs relatifs à la dimension climatique de diverses classes d'actifs (p. ex. intensité et empreinte carbone des émissions de gaz à effet de serre pour les actions et les obligations d'entreprises, intensité énergétique et intensité carbone pour l'immobilier).
  - Publication d'un taux de transparence, indication de la part des actifs pour laquelle des indicateurs ESG sont publiés (exigé pour les actions, les emprunts d'État et obligations d'entreprises, les obligations convertibles et l'immobilier)



**Alexandra Tischendorf**  
CFA Head Investment Switzerland  
alexandra.tischendorf@wtwco.com  
+41 76 316 92 40

# Les multiples facettes de la durabilité dans la prévoyance professionnelle : entretien avec Zurich et Vita

**Zurich et Vita s'engagent à renforcer la durabilité et le fairplay dans la prévoyance professionnelle.**

**Zurich Insurance Group vise à devenir l'une des entreprises les plus responsables et les plus efficaces au monde. En Suisse, sa stratégie de durabilité se concentre sur l'engagement en faveur de l'environnement et de la société. Zurich et Vita montrent comment il est possible de combiner les deux avec succès : grâce au placement durable des portefeuilles des clients et à l'engagement en faveur d'un plus grand fairplay dans la prévoyance professionnelle.**

Zurich Suisse et les Fondations collectives Vita proposent de nombreuses solutions en matière de prévoyance professionnelle, à savoir des assurances LPP complètes, des assurances de cadres ou des plans 1e. Toutes les solutions sont fortement axées sur la durabilité, ce qui se manifeste par exemple dans les critères de durabilité au niveau des placements ou dans l'élaboration à long terme des solutions de caisse de pension. En s'engageant pour davantage de fairplay dans la prévoyance professionnelle, Zurich et les Fondations collectives Vita mettent tout en œuvre pour que les entreprises assurées et leurs collaborateurs puissent compter sur une prévoyance performante et envisager l'avenir sereinement.

Fabio Oliveira, ESG Officer chez Zurich Invest SA, et Oliver Gürtler, Head Broker Distribution & Service Corporate Life & Pension chez Zurich Suisse, nous expliquent ce que cela signifie au cours d'un entretien réalisé par Achille Biele.

**« Monsieur Oliveira, les fonds de prévoyance des Fondations collectives Vita, dont le montant s'élève à plus de 20 milliards de francs suisses, sont majoritairement investis par Zurich Invest SA, une filiale à 100 % de Zurich Compagnie d'Assurances SA, sur mandat des fondations. Quelles sont les principales caractéristiques de la stratégie de durabilité ? »**

Fabio Oliveira : « L'une des pierres angulaires de notre stratégie de durabilité est la lutte contre le changement climatique. Le changement climatique et les mesures prises pour le combattre concernent toutes les entreprises

et tous les actifs. Zurich Invest SA a défini une approche claire pour tenir compte du changement climatique dans sa propre approche de placement, à travers la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et l'augmentation de l'efficacité énergétique. Nous nous sommes par exemple engagés à prendre les mesures suivantes :

- Les portefeuilles d'actions, d'obligations et de biens immobiliers des clients devront être exempts d'émissions d'ici 2050.
- Nous analysons et mesurons en permanence les risques climatiques dans les portefeuilles des clients et prenons des mesures ciblées si nécessaire.
- Nous proposons des placements ou des obligations sous forme « d'emprunts verts » pour financer des projets durables.

# 57%

**des Suisses ne comptent pas les avoirs de leur caisse de pension dans leur patrimoine.**

Étude Fairplay 2022

**« Quel est le rôle des exclusions pour Zurich Invest dans le domaine des placements dans la prévoyance professionnelle et quelle est l'approche d'exclusion utilisée ? »**

Fabio Oliveira : « Nous adoptons une approche d'exclusion sur trois niveaux. Nous identifions les émetteurs et les entreprises qui ne répondent pas à nos exigences et assurons une transparence quant au respect des critères ESG dans nos placements.

Le niveau de base tient compte des recommandations d'exclusion de l'Association suisse pour des investissements responsables (ASIR) pour les actions, les obligations, les placements alternatifs et les infrastructures, ainsi que des principes du Pacte mondial des Nations Unies sur les armes prosrites pour les actions, les placements alternatifs et les infrastructures.

Le deuxième niveau vise à exclure les émetteurs et les entreprises dont les actions et les placements alternatifs dépassent certains seuils dans le domaine du charbon, des sables bitumineux ou des schistes bitumineux. Ces seuils sont essentiels pour atteindre les objectifs de réduction du réchauffement climatique définis dans l'Accord de Paris.

Le troisième niveau vise à exclure des placements alternatifs les émetteurs et les entreprises dont les activités commerciales sont considérées comme contraires à l'éthique. Il en va ainsi, par exemple, de la production de fourrure, d'alcool ou de tabac.

**« Monsieur Gürtler, Zurich et les Fondations collectives Vita publient chaque année l'étude "Fairplay dans la prévoyance professionnelle". Elle analyse le niveau de connaissance et l'attitude de la population vis-à-vis du système de prévoyance suisse. Quelles sont les raisons de cet engagement et quel rapport avec la durabilité ? »**

Oliver Gürtler : « "Fairplay dans la prévoyance professionnelle" est notre initiative stratégique, que nous poursuivons déjà pour la troisième année et sur le long terme. Notre engagement en faveur de l'information et de la transparence dans la prévoyance professionnelle est au cœur de cette initiative. Nous voulons contribuer à intéresser davantage la population suisse au système des trois piliers et à sa propre prévoyance financière. De notre point de vue, c'est une condition essentielle pour

mieux exploiter les atouts du système de prévoyance suisse, mais aussi rendre plus claire et plus compréhensible l'urgence d'une réforme, en particulier dans le deuxième pilier. Si nous considérons les atouts du système des trois piliers, il est clair que nous assistons depuis des années, dans le deuxième pilier, à une redistribution des personnes actives vers les personnes retraitées qui va à l'encontre du système. Ceci en raison des paramètres sociaux, économiques et politiques qui ont évolué au fil des décennies. Le plus préoccupant, c'est qu'une majorité de la population n'est même pas troublée par cette redistribution indésirable (Étude Fairplay 2022). Pour que les choses changent, des connaissances plus développées en matière de prévoyance et de finances sont nécessaires. Par fairplay, nous entendons également des solutions et des stratégies de placement qui génèrent des prestations de vieillesse plus conséquentes grâce à des rendements de placement plus élevés et des garanties réalistes. Le fairplay est également synonyme d'investissements durables (voir ci-dessus). Enfin, le fairplay signifie aussi que nous conseillons nos clients de manière transparente, intégrée et professionnelle et que nous leur procurons le service qu'ils souhaitent. Grâce au fairplay, nous voulons nous assurer que la prévoyance professionnelle et, partant, le système de prévoyance suisse, soit paré pour l'avenir et que nos enfants et les enfants de nos enfants puissent eux aussi profiter de la vie dans la prospérité et dans un environnement préservé. »

**« En parlant de fairplay dans la prévoyance professionnelle : quelles mesures concrètes les Fondations collectives Vita prennent-elles pour continuer à le renforcer, et quelles solutions pouvez-vous proposer aux clients ? »**

Oliver Gürtler : « Grâce à nos quatre offres de la gamme Vita, nous pouvons couvrir un très large éventail de besoins. Le fairplay est essentiel dans toutes les offres : fairplay intergénérationnel, fairplay sous la forme d'un service hors pair, mais aussi en faveur de l'environnement, en investissant dans des placements respectueux du climat, en réduisant les émissions de CO<sub>2</sub> de nos biens immobiliers ou en encourageant les Fondations collectives Vita à investir dans des projets de logements intergénérationnels. »

**« Comment le "fairplay" se traduit-il concrètement dans vos solutions ? »**

Oliver Gürtler : « Le "fairplay" se caractérise p. ex. par une participation directe et équilibrée des assurés aux rendements de placement. Ils en bénéficient sous la forme d'une rémunération supplémentaire, fixée selon un mécanisme transparent.

# 49%

**des personnes perçoivent les cotisations LPP comme une taxe ou un impôt.**

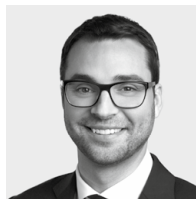
Étude Fairplay 2022

Grâce à une nouvelle solution innovante, nous réduisons la redistribution au minimum. Elle convient aux entreprises qui accordent une grande importance aux rendements de placement et qui recherchent un modèle de rente novateur, avec une rente bonus pour se protéger de l'inflation.

# 63%

**de la population active  
en Suisse estiment que la  
redistribution des rendements de leur capital  
vieillesse est injuste.**

Étude Fairplay 2022



**Fabio Oliveira**

ESG Officer chez Zurich Invest SA  
fabio.oliveira@zurich.ch  
+41 44 628 37 32



**Oliver Gürtler**

Head Broker Distribution  
& Service Corporate  
Corporate Life & Pension chez Zurich Suisse  
oliver.guertler@zurich.ch  
+41 44 628 42 68

Vita et Zurich comptent parmi les principaux fournisseurs de solutions pour les fondations collectives et de réassurance dans le domaine de la prévoyance professionnelle.



[www.zurich.ch/lpp](http://www.zurich.ch/lpp)

D'autres offres proposent aux clients de mettre en place une solution pour cadres, en couvrant les prestations d'épargne et de risque pour les salaires supérieurs à 88 200 ou 132 300 francs suisses. Une garantie de capital est p. ex. proposée. Dans le cas d'une solution 1e, les collaborateurs ont la possibilité de choisir leur propre stratégie de placement parmi huit à dix options. Les deux offres ne nécessitent pas de redistribution des rendements de placement. »

### **Étude Fairplay : des lacunes de connaissances lourdes de conséquences en matière de prévoyance professionnelle**

Pour en savoir davantage sur les conséquences de cette situation et sur l'importance du travail d'information, consultez la dernière étude représentative réalisée par l'institut de recherche Sotomo à la demande des Fondations collectives Vita et de Zurich.



[www.vita.ch/fairplay](http://www.vita.ch/fairplay)

# Responsabilité sociale de l'employeur 2.0

Il est indéniable que nous vivons une époque difficile. L'individualisation, la société du moi ou de l'ego et le rythme de vie effréné déterminent ou ont déterminé notre environnement depuis des années. En revanche, l'engagement social, la loyauté et la persévérance sont des valeurs qui ont perdu de leur importance. D'une manière générale, notre système de valeurs (européen) est fortement mis à l'épreuve, car nous observons une tendance à la polarisation alimentée par les réseaux sociaux. Aux défis que posent depuis fort longtemps les migrations et la démographie s'ajoutent depuis peu des incertitudes économiques et géopolitiques.

Mais quelle importance revêt la responsabilité sociale de l'employeur dans un tel contexte ? Autrefois, dans la première moitié du XXe siècle, alors que notre système de sécurité sociale en était encore à ses balbutiements, les entreprises faisaient souvent office de premier filet de sécurité pour leurs collaborateurs. De nombreux patrons prenaient soin de leurs collaborateurs bien au-delà du paiement des salaires. Certains d'entre eux ont même créé des fonds de prévoyance qui soutenaient la famille, p. ex en cas de décès. Ce sont également les proprié-

taires d'entreprises qui ont mis en place, en dehors de toute contrainte légale, les premières solutions de prévoyance retraite. En outre, les emplois proposés étaient importants pour la région. Les propriétaires d'entreprise ont souvent fortement influencé le développement social dans les alentours du site de l'entreprise.

En ces temps de mondialisation avancée, le rôle des entreprises a considérablement évolué. La perception sociale a été complètement modifiée. De nombreuses parties prenantes (ONG, syndicats, mouvements politiques) portent aujourd'hui un regard critique sur les entreprises. Les évolutions du droit de la surveillance, mais aussi et surtout Internet et les médias (réseaux sociaux compris) ont conduit, voire obligé, les entreprises à devenir plus transparentes. Il existe une pression sociale pour montrer que l'on « fait le bien », que l'on produit en ménageant les ressources, que l'on se conforme à un système de valeurs accepté par la société, etc. Dans le cas contraire, on risque d'être cloué au pilori sur les réseaux sociaux, ce qui peut nuire à la réputation, mais aussi à d'autres aspects de l'activité.

Fig. 1 : **Alors que le bien-être financier, physique et émotionnel est resté relativement stable, le bien-être social s'est détérioré.**  
Pourcentage de bien-être élevé par dimension

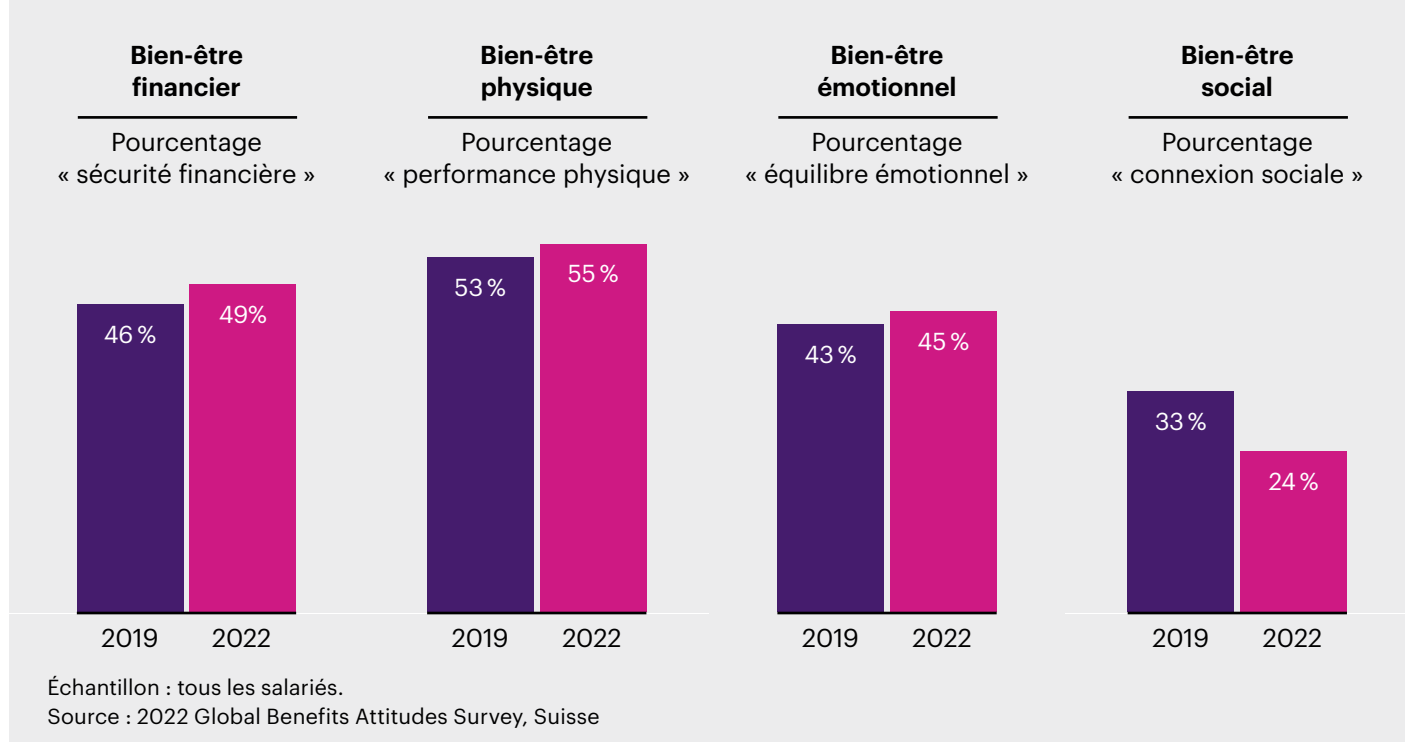
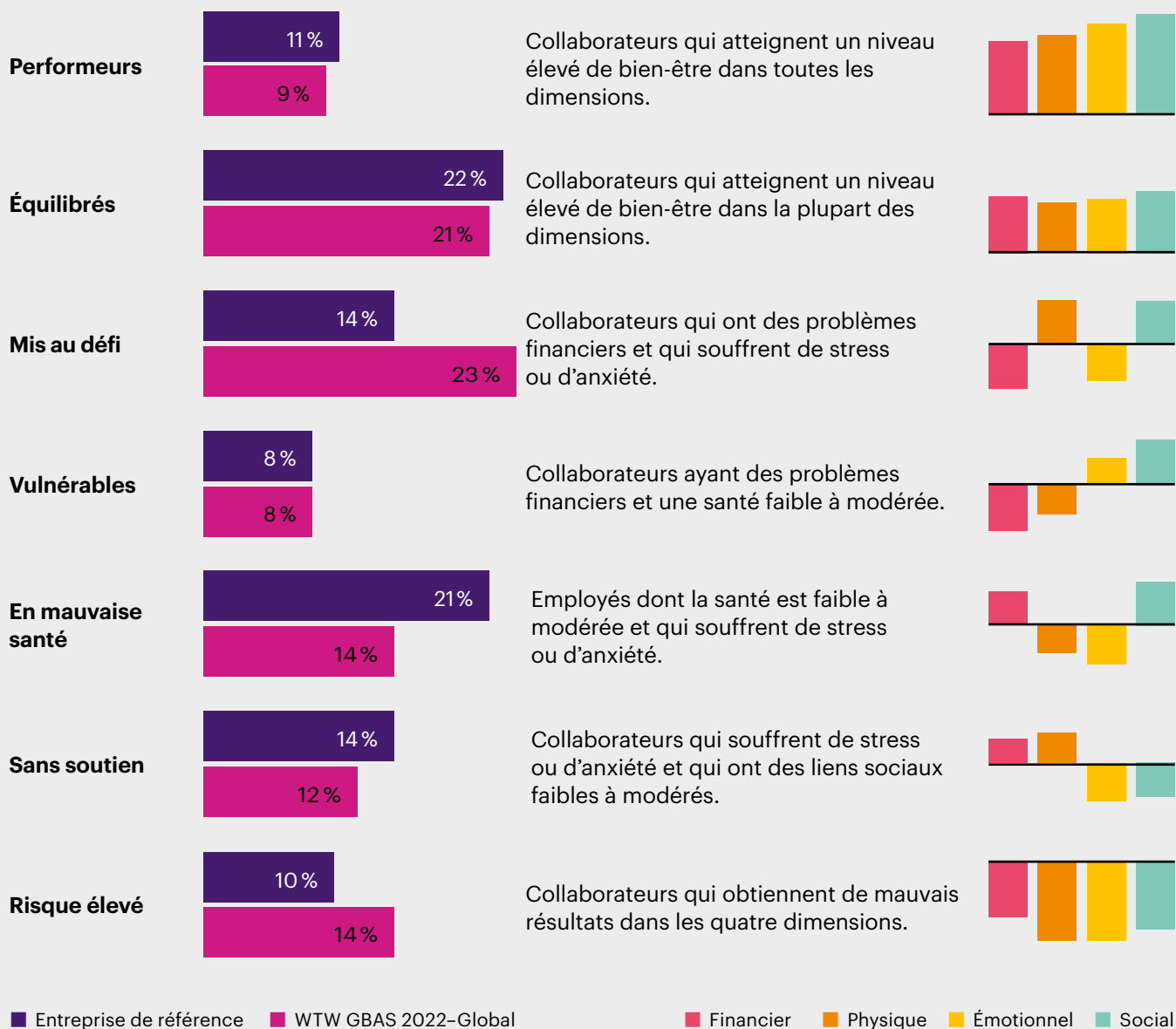


Fig. 2 : **Bien-être : benchmarking**

Nous définissons sept types de collaborateurs en fonction des facteurs de risque auxquels ils sont confrontés



## Appréhender le bien-être des collaborateurs de manière globale

Les entreprises ne sont pas seulement tenues de faire preuve de responsabilité sociale vis-à-vis du monde extérieur. Aujourd'hui comme hier, voire plus que jamais, les collaborateurs comptent sur leur activité professionnelle pour s'intégrer dans une communauté. Au vu des caractéristiques de notre époque décrites ci-dessus, cela semble plutôt surprenant à première vue. Mais à y regarder de plus près, c'est tout à fait logique. Face au rythme de la vie quotidienne et aux nombreuses incertitudes, les gens recherchent la constance et la sécurité. Conséquence logique, les entreprises leaders ont reconnu que les ressources humaines nécessitaient une attention

particulière et ont progressivement développé leurs concepts destinés à assurer le bien-être de leurs collaborateurs. Aujourd'hui, une approche holistique du bien-être ne se limite plus depuis longtemps à un abonnement de fitness à prix réduit (bien-être physique). Les dimensions de la sécurité financière, de l'équilibre émotionnel et, partant, du réseautage social sont venues s'y ajouter.

Ces dernières années, nous avons tous été témoins des défis que représente le bien-être social pour les entreprises. Les derniers résultats d'enquête de WTW confirment que le bien-être social des collaborateurs a fortement diminué entre 2019 et 2022, alors qu'il est resté constant dans les autres dimensions, malgré la pandémie.

Les raisons de cette baisse sont évidentes, avec une activité de télétravail généralisée et une réduction sensible des échanges personnels. La question est de savoir comment les employeurs vont gérer cette situation dans un avenir proche. Il semble important de trouver le bon équilibre entre travail à domicile et activité sociale. Certains groupes de collaborateurs ont du mal à envisager de revenir régulièrement au bureau, et la contrainte n'est généralement pas une solution efficace. La recette du succès consiste à promouvoir la culture d'entreprise sans solliciter à outrance les collaborateurs.



**Reto Ebnöther**

Head of Health & Benefits Switzerland  
reto.ebnoether@wtwco.com  
+41 44 804 20 55

### Être à l'écoute des besoins des collaborateurs

Il est essentiel de répondre aux besoins de toutes les générations et de donner la parole aux collaborateurs. D'autant plus qu'en matière de bien-être, on constate de grandes différences entre ce que l'employeur pense promouvoir et ce qui est apprécié par le collaborateur. Il en va notamment ainsi des offres de bien-être, mais aussi des prestations salariales accessoires en général.

Les entreprises leaders concilient habilement des modèles d'avantages flexibles et attrayants avec des directives et attentes objectivement compréhensibles pour les collaborateurs. Elles y parviennent en prenant régulièrement le pouls de leur personnel à l'aide de sondages (diagnostics) afin de connaître leur état d'esprit et de savoir ce qui est apprécié. Dans le même temps, l'entreprise obtient des données sur l'évolution du bien-être des collaborateurs grâce aux offres qu'elle propose. Ces diagnostics sont une manière d'être proche des collaborateurs et de réagir rapidement.

Il suffit de quelques questions ciblées pour obtenir rapidement des informations représentatives et utiles : même la génération Z est prête à répondre à une dizaine de questions, et il n'est pas nécessaire d'attendre des mois pour évaluer les résultats et envisager des mesures.

Enfin, les entreprises doivent trouver un moyen de rester attrayantes dans leur rôle d'employeur afin de conserver leurs meilleurs éléments et d'attirer de nouveaux talents. Comme il y a 60 ans, les entreprises qui se soucient de leurs collaborateurs et qui assument leur (nouvelle) responsabilité sociale possèdent un avantage.

# Gouvernance et gestion des risques pour les caisses de pension dans l'intérêt des assurés

## L'importance croissante de la stratégie et de la gestion (gouvernance)

Jouant un rôle de plus en plus important pour les caisses de pension depuis la réforme structurelle de 2011, la gouvernance constitue dès lors aussi un élément central de notre vision à 360° de la prévoyance. Lors de son introduction, l'article 51a LPP a hissé de facto le Conseil de fondation au rang de conseil d'administration, dans la mesure où il est responsable de la définition des objectifs et principes stratégiques.

## Les experts et le conseil de fondation sont tenus d'évaluer et de gérer les risques

Le principe directeur consiste à préserver l'intérêt des assurés pour une prévoyance sûre et des prestations fiables, dans le respect du devoir de diligence fiduciaire.

Les systèmes de contrôle interne (SCI) sont plus souvent utilisés comme de purs outils de contrôle qu'en tant qu'outils de gestion des risques, bien qu'ils soient censés concerner tous les grands aspects de la prévoyance (voir fig. 1). Du point de vue des experts, il est recommandé d'évaluer notamment les domaines du financement, des placements ainsi que des engagements de prévoyance sous l'angle des risques et de les mettre à disposition du Conseil de fondation à des fins de gestion des risques. Il convient donc de savoir clairement comment et selon quelle périodicité les risques sont mesurés, et quand des adaptations de prestations et des interventions tactiques ou stratégiques du conseil de fondation sont nécessaires.

## Élargissement du SCI aux risques réglementaires et juridiques

La condition indispensable à une bonne gouvernance et donc à une gestion correcte des risques est la mise en œuvre des principes essentiels d'indépendance (art. 40 OPP 2), de transparence (art. 48b à 48e, OPP 2), d'intégrité et de loyauté (art. 48f à 48l, OPP 2) de toutes les personnes responsables. En outre, les risques réglementaires et juridiques devraient être régulièrement examinés dans le SCI, et les processus adaptés ou éten-

dus en conséquence. À titre d'exemple actuel, citons la révision totale de la loi sur la protection des données (LPD) et de l'ordonnance sur la protection des données (OPDo) qui entrera en vigueur au 01.09.2023.

## L'expertise actuarielle est un outil de contrôle et un élément de la gestion des risques

L'évaluation du financement incombe à l'expert en prévoyance professionnelle et fait généralement l'objet d'un contrôle annuel. Dans ce contexte, il est primordial que l'expertise actuarielle comporte une analyse des profits et des pertes qui fournit des informations sur les éventuelles sources structurelles de profits ou de pertes. Les recommandations de l'expert devraient être mises en œuvre rapidement par le Conseil de fondation afin d'éviter des déséquilibres de financement importants entre les communautés solidaires. Il est ainsi possible de réduire les déséquilibres structurels en adaptant les paramètres (comme les taux de conversion) ou en adoptant un modèle de participation aux bénéfices approprié. Des déséquilibres structurels apparaissent souvent dans le cas de taux de conversion trop élevés, qui ne sont pas financés par le rendement attendu et sont tributaires d'un financement supplémentaire.

Le rendement théorique nécessaire peut représenter un indicateur approprié pour évaluer l'équilibre du financement en vue d'atteindre l'objectif de prestation réglementaire. Ce rendement théorique nécessaire est donné par le rendement que la caisse de pension doit atteindre si l'on maintient le même niveau de prestations et que l'on prend comme objectif le taux de couverture avec une réserve de fluctuation de valeurs pleinement constituée. Si la performance attendue de manière réaliste sur la fortune est inférieure à ce rendement théorique nécessaire, tant les prestations que le financement et la stratégie de placement de la caisse de pension devraient être remis en question et adaptés le cas échéant.

### Asset Liability Management périodique en vue de pondérer les opportunités et les risques

L'interaction entre la sécurité et la répartition des risques fait en outre l'objet de l'article 50 OPP 2. Il convient notamment de mentionner ici que l'évaluation de la sécurité de la réalisation des buts de prévoyance doit passer par une appréciation de l'ensemble des actifs et des passifs au bilan, ainsi que de la structure et de l'évolution attendue de l'effectif des assurés. En outre, l'institution de prévoyance est tenue de choisir, gérer et surveiller ses placements avec soin. Le législateur impose donc implicitement au Conseil de fondation une étude ALM périodique pour satisfaire à son devoir de diligence, en particulier lorsqu'il s'agit de définir ou d'adapter une stratégie de placement.

Notons ici que seule une évolution de l'effectif des assurés, calculée de manière dynamique dans une étude ALM, permet de vérifier l'adéquation suffisante des placements avec la capacité de risque et les engagements sur la période stratégique.

Dans ce contexte, le Conseil de fondation décide également si les risques sont à mesurer d'un point de vue économique ou statutaire et selon quelle périodicité. Quelles sont les solidarités en ce qui concerne les risques et leur financement au sein de l'effectif des assurés et quels éléments peuvent ou devraient être réassurés ? L'évaluation des principaux risques actuariels, et liés aux marchés financiers devrait être intégrée, avec la méthode et la périodicité choisies, dans le SCI, qui devrait présenter de manière transparente au Conseil de fondation la situation actuelle de la caisse de pension et servir de base aux décisions.

### La formation initiale et continue du conseil de fondation et l'échange avec des experts sont des éléments importants de la gouvernance

Un processus permanent de discussion et de formation continue est nécessaire avec l'expert en prévoyance professionnelle, les spécialistes des placements et les experts juridiques pour que la gouvernance ne se transforme pas en tigre de papier, mais soit vécue de façon active et mise en œuvre comme une véritable base décisionnelle. Il est essentiel que les relations et les évolutions existantes et à venir soient expliquées et évaluées de manière transparente, que le Conseil de fondation soit toujours conscient des risques et des opportunités et puisse ainsi prendre ses décisions sur cette base, en étant informé de manière optimale et en temps réel.

Fig. 1 : Principales composantes d'un système de contrôle interne



#### Christian Heiniger

Head Retirement Suisse alémanique  
Expert en caisses de pension CSEP  
christian.heiniger@wtwco.com  
+41 43 488 44 04



#### Michael Melles

Expert en caisses de pension CSEP  
michael.melles@wtwco.com  
+41 43 488 44 77

# Gouvernance forte grâce au système de contrôle interne

Le système de contrôle interne (SCI) est un outil central pour les caisses de pension suisses. Il documente les risques, y compris les stratégies de réduction des risques, et constitue l'élément essentiel d'une bonne gouvernance. Nombre de caisses de pension considèrent le SCI comme une liste à établir chaque année. L'idéal est toutefois d'intégrer le SCI dans les processus quotidiens. Compte tenu de l'évolution de la législation et de l'attention accrue portée aux questions de gouvernance, les caisses de pension devraient revoir et moderniser leur SCI.

## Pourquoi les caisses de pension suisses ont-elles besoin d'un SCI pour la gestion des risques ?

Les caisses de pension suisses sont exposées à une multitude de risques. Bien que la gestion des risques des caisses de pension se concentre généralement sur les risques financiers, les risques opérationnels n'en sont pas moins importants. Pour s'assurer que ceux-ci sont connus et gérés efficacement, les caisses de pension devraient au moins documenter les principaux risques, les personnes responsables et les différentes stratégies de



### Calendrier

#### Exigences minimales

Le SCI devrait être vérifié et mis à jour par le Conseil de fondation et la direction de la caisse de pension au moins une fois par an avant la révision

#### Bonnes pratiques

Le SCI devrait faire partie intégrante des procédures standard et être à disposition de toutes les personnes concernées



### Documentation

#### Exigences minimales

Registre recensant les risques et les contrôles en lien avec la comptabilité, la gestion et l'établissement des comptes annuels

#### Bonnes pratiques

Tableau de bord avec vue d'ensemble et évaluation des principaux risques, y compris la gestion des adaptations, des projets et des incidents

réduction des risques. Les exigences légales relatives au SCI découlent de l'article 35, alinéa 1, OPP 2. Le Conseil de fondation devrait examiner le SCI au moins une fois par an et le présenter à l'organe de révision dans le cadre de la vérification des comptes annuels.

## Objectif du système de contrôle interne

Le SCI vise en priorité à garantir que les principaux risques de la caisse de pension sont gérés correctement. Selon leur structure et leur taille, les caisses de pension présentent plusieurs types de risques. Il est donc primordial d'adopter une approche proportionnée. Le SCI devrait être convivial pour aider les principales parties prenantes à surveiller et à gérer les risques de manière continue et efficace.

Fig. 1 : Exemple de tableau de bord SCI

Objectif du contrôle	Évaluation du risque			Mesure	Responsabilité	Fréquence du contrôle	Date du dernier contrôle
	Élevé	Moyen	Faible				
Objectif 1	✗			Mesures 1	x	Annuelle / mensuelle	jj.mm.2023
Objectif 2		✗		Mesures 2	y	Annuelle / mensuelle	jj.mm.2023
Objectif 3			✗	Mesures 3	z	Annuelle / mensuelle	jj.mm.2023

### Pourquoi est-ce maintenant le moment idéal pour réviser le SCI ?

Le contexte juridique et économique actuel fournit aux caisses de pension plusieurs raisons de réviser leur SCI en profondeur :

- La nouvelle loi suisse sur la protection des données, qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2023, introduit de nouvelles exigences légales et de nouveaux risques dans la gestion des caisses de pension.
- En outre, la question ESG est devenue entre-temps un thème central, tant pour les entreprises que pour les caisses de pension, qui devrait impérativement être pris en considération. Les caisses de pension n'envisagent souvent la question ESG qu'en lien avec leurs portefeuilles de placements, dans le but d'améliorer l'évaluation ESG de ceux-ci. La mise en œuvre d'une stratégie ESG solide au sein de la caisse de pension elle-même est toutefois également essentielle. En effet, outre les discussions sur les aspects environnementaux et sociaux, une bonne gouvernance interne représente également un élément important de la durabilité.

### Exigences minimales et bonnes pratiques

Le processus de gestion des risques et le SCI devraient répondre à certaines exigences minimales. En outre, suivre les recommandations de « bonnes pratiques » permet à la caisse de pension d'utiliser de manière optimale le SCI et les procédures de gestion des risques (voir encadrés).



#### Objectifs

#### Exigences minimales

L'accent est mis sur la conformité, à l'aide d'une check-list des exigences et obligations légales conformément au règlement d'organisation de la caisse de pension

#### Bonnes pratiques

L'accent est mis sur la stratégie, l'objectif étant d'identifier et de gérer les risques émergents de manière proactive afin de contribuer à de meilleurs résultats



**Matthew Glass**

FIA, CERA  
Senior Actuarial Consultant  
matthew.glass@wtwco.com  
+41 43 488 44 82



**Wanja Knausz**

Pension Fund Management  
wanja.knausz@wtwco.com  
+41 43 488 44 78

# Gouvernance dans Conseil de fondation

La gouvernance est un concept abstrait et complexe impliquant différents acteurs avec une multitude de points de tension possibles. Toutefois, lorsque celle-ci est bonne elle permet de contribuer à la réalisation du but de prévoyance en renforçant le respect des intérêts et de la transparence et favorisant l'engagement. Dans le présent article nous mettrons en exergue certains aspects de la gouvernance, en particulier lié au bon fonctionnement d'un Conseil de fondation, mais il y a d'autres aspects importants comme la gestion des conflits d'intérêt, le système de contrôle interne, conformité légale, etc.

## Comment veiller à une bonne gouvernance au sein du Conseil de fondation?

### Diversité

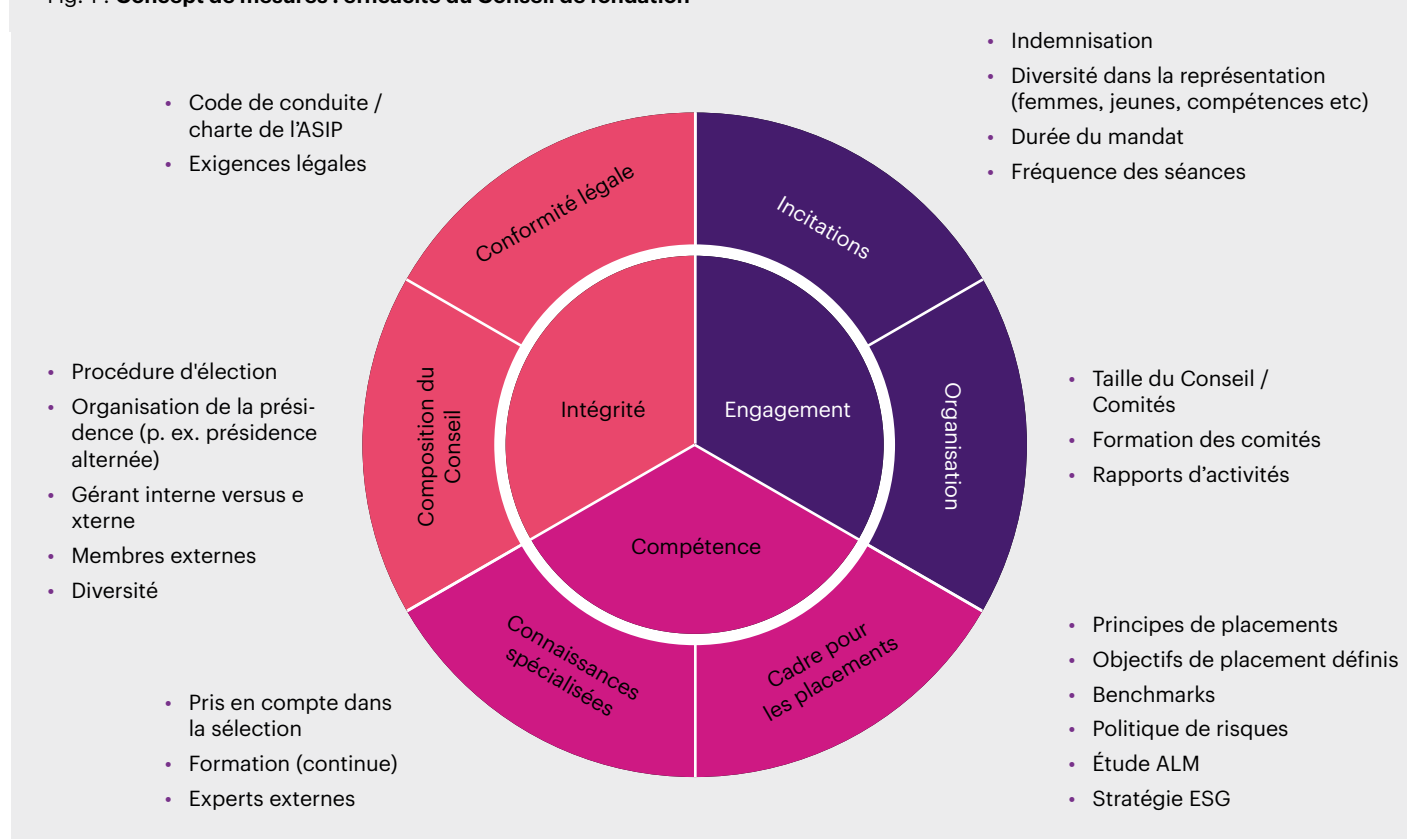
La diversité s'inscrit dans la Constitution fédérale suisse comme un principe bien ancré: la diversité dans l'unité. Alors qu'on connaît déjà le « Diversity management » qui utilise les effets positifs que peut avoir un groupe dont la composition est diversifiée (plus un groupe est diversifié plus il a une haute intelligence émotionnelle), la multiplicité des talents permet d'être plus équipé pour répondre

aux enjeux en présence. La diversité au sein d'un Conseil de fondation a donc aussi son importance et on tiendra non seulement compte de l'âge des représentants, de leur langue, des corps de métiers assurés mais aussi de leur sexe (c'est aussi dans ce contexte qu'il faut comprendre la nouvelle réglementation du droit des sociétés anonymes, selon laquelle, dans les sociétés anonymes cotées en bourse, chaque sexe doit être représenté au moins à 30% au conseil d'administration ou à 20% à la direction. Une bonne diversité ne se limite toutefois pas à la représentation des sexes).

En effet, la diversité au sein de l'organe suprême garantit une meilleure efficacité notamment pour les raisons suivantes :

- identification réelle avec les bénéficiaires lorsque le Conseil reconnaît les besoins des assurés
- différence enrichissante de points de vue pour la prise de décision
- innovation et créativité sont encouragées

Fig. 1 : Concept de mesures : efficacité du Conseil de fondation



### Efficacité

Un certain nombre d'éléments peuvent induire des dysfonctionnements au sein du Conseil, par exemple en cas de manque d'intégrité lorsque les membres agissent dans leurs propres intérêts. Il est important que les membres du Conseil bénéficient d'une certaine compétence. En effet, un manque d'expertise peut avoir des impacts sur les décisions qui sont prises notamment en matière de placements. D'autres challenges concernent l'engagement des membres dans le Conseil (peu de temps à disposition pour accomplir la fonction, peu de motivation, attitude passive). Le Conseil de fondation perd en particulier son efficacité lorsqu'il ne discute pas vraiment mais que ses membres se contentent systématiquement de suivre l'avis d'une personne.

On peut mesurer l'efficacité d'un Conseil en l'évaluant sur la base de différents éléments en présence.<sup>1</sup>

### Délégation

Il arrive que le Conseil de fondation délègue un certain nombre de tâches. A noter que l'article 51a al. 2 LPP liste les tâches de gestion qui sont intransmissibles et inaliénables, soit des tâches pour lesquels le Conseil de fondation répondra toujours en cas de préjudice, même s'il en a délégué leur exécution. Dans le domaine des tâches déléguables, la délégation doit être effectuée de manière diligente afin que la gouvernance soit garantie. En effet, en cas de dommage par exemple occasionné par l'administration de la Fondation, le Conseil de fondation ne pourra se décharger de sa responsabilité que si la délégation a été faite de manière correcte. Cela sera en principe le cas si une base réglementaire suffisante existe et si une décision de délégation valable a été prise par le Conseil de fondation. La délégation ne doit pas seulement porter sur la compétence, mais aussi sur la responsabilité de la bonne exécution. La forme de la délégation est donc essentielle si le Conseil de fondation souhaite non seulement se décharger du travail mais aussi de la responsabilité liée à celui-ci.

En outre, le Conseil de fondation doit choisir, instruire et surveiller soigneusement les mandataires. Lors de la sélection, il faudra qu'il tienne compte d'un certain nombre de critères. Le processus de sélection doit être structuré de manière à garantir que le candidat sélectionné réponde effectivement au profil requis. Le Conseil de fondation ne pourra par exemple pas uniquement se fier aux noms connus dans sa sélection en partant du principe qu'il s'agit de société fiable. Il convient plutôt

### Exemple :

Comment mesurer l'efficacité d'un Conseil de fondation dans une fondation de prévoyance autonome composé des membres suivants : 3 représentants de l'employeur : Président est le CEO (61 ans), directrice des ressources humaines (58 ans), directeur d'un secteur d'activité (59 ans) ; 3 représentants des assurés : juriste d'entreprise senior (53 ans), un responsable d'un département technique (53 ans), un collaborateur du département des finances (55 ans) ? Les statuts prévoient une présidence alternée d'année en année, les représentants des assurés renoncent systématiquement au mandat de présidence en faveur du CEO considérant qu'ils n'ont pas les compétences nécessaires, en cas d'égalité des voix, c'est le président qui tranche ; de plus il arrive fréquemment qu'un ou plusieurs représentants soient absents lors d'une séance.

### Evaluation :

On constate un manque de représentativité latent au sein de ce Conseil de fondation avec des personnes qui sont toutes dans la même tranche d'âge et ont des postes à responsabilité et seule femme au Conseil de fondation. En outre, le Président domine systématiquement, car il préside en permanence, prend des décisions décisives et les autres membres ne s'engagent pas beaucoup, restant largement passifs, ne participant parfois pas aux séances et laissant le Président décider. Il est recommandé à cette fondation de prévoyance de veiller à ce que la composition du Conseil de fondation soit plus diversifiée et à ce que les membres suivent une formation continue afin d'acquérir davantage de connaissances spécialisées et de pouvoir s'impliquer plus activement. Il faudrait également encourager la culture de la discussion au sein du Conseil de fondation.

<sup>1</sup> Schéma « Concept de mesures : efficacité du Conseil de fondation

d'examiner de plus près la société dans son ensemble, ainsi que l'équipe (est-elle suffisamment qualifiée et stable ?). En outre, le Conseil de fondation devra vérifier si les accords contractuels tiennent compte des particularités de la Fondation et permettent d'adapter individuellement un éventuel catalogue de tâches standardisé afin d'instruire suffisamment le mandataire.

Enfin, le Conseil de fondation devra également surveiller les tâches déléguées. La base de la surveillance est le système de contrôle interne (SCI) qui doit être vérifié par l'organe de révision. Des principes de contrôle importants tels que le principe des 4 yeux et les rapports d'activité (par exemple des comités ou de la gérance) doivent y être ancrés. Pour les processus délégués, il peut également être indiqué de se documenter sur le SCI du délégataire. Il est également important de vérifier périodiquement si les principes fixés sont bien respectés et vécus dans la pratique et de documenter ces vérifications. Selon la complexité d'une délégation, il peut également être indiqué que le Conseil de fondation se fasse conseiller par des spécialistes.



### Evelyn Schilter

Avocate, lic. jur. LL.M.  
Head of Legal Retirement  
evelyn.schilter@wtwco.com  
+41 43 488 44 79



### Angelica Meuli

Lic. iur., Senior Legal Consultant Retirement  
angelica.meuli@wtwco.com  
+41 21 321 68 10

## Conclusion

Une bonne gouvernance au sein du Conseil de fondation est essentielle pour atteindre l'objectif de prévoyance. Il faut veiller à la diversité dans la composition du Conseil de fondation. Cela permet de défendre des intérêts plus largement soutenus. L'efficacité d'un Conseil de fondation est en outre optimale lorsque ses membres disposent des connaissances spécialisées correspondantes, prennent le temps de s'engager et entretiennent une culture de discussion active et orientée vers les résultats. Outre les mesures organisationnelles, il est recommandé de vérifier périodiquement l'efficacité du Conseil de fondation en qualité d'organe collectif.

Pour une délégation efficace des tâches, il faut d'une part respecter les exigences formelles. Il convient de créer une base réglementaire et de prendre une décision sur la délégation des tâches. Ensuite, il faut s'assurer que le Conseil de fondation choisit, instruit et surveille soigneusement le délégataire. Il peut ainsi se décharger efficacement des tâches déléguées et des responsabilités qui y sont liées.



### 360°Prévoyance I Publications

Vous trouverez ici **360°Prévoyance I Magazine**, les articles **360°Prévoyance I News** et bien plus encore.



### 360°Prévoyance | Academie

Le futur de la prévoyance en Suisse  
**Langue : français**

À quoi ressemblera le futur de la prévoyance et quels sont les changements nécessaires pour faire face aux défis croissants ?

Nous vous invitons à un échange d'expériences et d'informations sur le futur de la prévoyance en Suisse, avec l'intervention d'un intervenant de Suisse romande au sujet de sa vision de l'avenir.

**Date : Jeudi 4 mai 2023**

**Heure : 16h30 – 19h00 (CET)**

**Lieu : WTW Lausanne,  
Rue du Petit Chêne 18,  
1003 Lausanne**

### 2023 Benefits Trends Survey

Les résultats de l'enquête bisannuelle menée en mars 2023 seront publiés à l'été 2023. Ils fourniront des informations précieuses sur les dernières tendances en matière d'avantages sociaux, de leur conception à leur gestion.

### Étude sur le degré de couverture des institutions de prévoyance du SLI

### Étude de benchmarking du SLI

L'étude sur les risques liés aux pensions L'étude (annuelle) sur le degré de couverture des institutions de prévoyance des entreprises du SLI et l'étude (bisannuelle) de benchmarking du SLI paraîtront entre juillet et septembre 2023. Nous vous tiendrons informés des résultats.

#### À propos de WTW

Chez WTW (NASDAQ : WTW) nous fournissons des solutions fondées sur les données et sur les compétences de nos experts dans les domaines des Assurances de personnes, du Risque d'entreprise et du Capital Humain. En nous appuyant sur la vision globale et l'expertise locale de nos collaborateurs présents dans 140 pays et marchés, nous aidons les entreprises à affiner leur stratégie, à renforcer leur résilience, à motiver leur personnel et à accroître leurs performances.

En travaillant main dans la main avec nos clients, nous identifions des opportunités de succès durable et offrons des perspectives qui font avancer. Plus d'informations sur [wtwco.com](https://www.wtwco.com).



[wtwco.com/social-media](https://www.wtwco.com/social-media)

Copyright © 2023 WTW. Tous droits réservés.  
WTW-WE-CH-0031 Avril 2023

[wtwco.com/fr-CH](https://www.wtwco.com/fr-CH)

