

NUMÉRO 3 - 2025

360° Prévoyance Magazine

Gouvernance - Perspectives 2026



Dans un monde de plus en plus complexe et interconnecté, la gouvernance est considérée comme le fondement de la confiance, de la durabilité et de la réalisation des objectifs à long terme.

360°Prévoyance | Governance Check

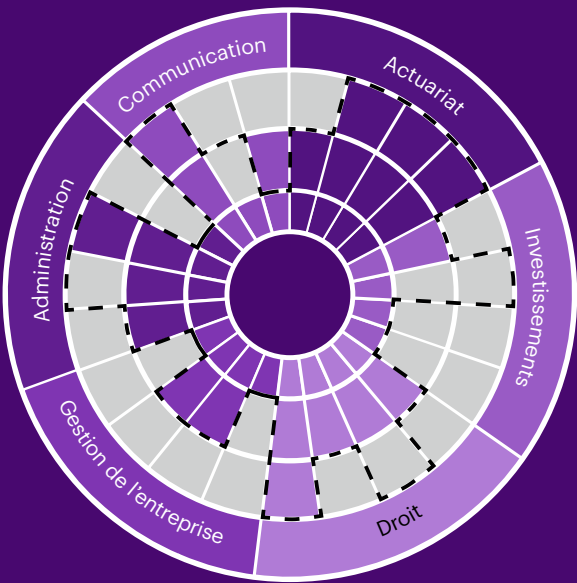


TABLE DES MATIÈRES

Éditorial	3
Point de vue	
Une gouvernance moderne au sein de l'administration réduit les risques et la charge de travail des institutions de prévoyance.	4
Gestion et administration – séparées ou communes ?	6
Gouvernance des caisses de pension: une bonne prise de décision va au-delà du simple respect des lois	8
Contribution externe Fondation collective: Livica gère les risques	11
Le benchmarking comme instrument de gouvernance: conclusions de l'étude SLI Pension Benchmarking 2025	13
Investissement	
Gouvernance des investissements: exploiter pleinement le potentiel	15
Droit & Réglementation	
Gouvernance et conformité en matière de protection des données – Rétrospective et perspectives après deux ans	17
Nouveautés et Tendances	19

Éditorial

Le terme «gouvernance» vient du mot latin «gubernare», qui signifie «diriger» ou «guider». Aujourd'hui, la gouvernance désigne l'ensemble des structures et des processus qui permettent de piloter une organisation. Elle repose sur trois piliers essentiels: la transparence, la responsabilité et la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes. Dans un monde toujours plus complexe et interconnecté, la gouvernance s'impose comme le socle de la confiance, de la durabilité et de la réalisation des objectifs à long terme.

Depuis près de deux décennies, ce concept occupe également une place centrale dans la prévoyance professionnelle et la gestion des caisses de pension. L'application des principes de gouvernance garantit que les intérêts des assurés restent prioritaires et que les institutions de prévoyance soient gérées avec le plus grand soin et une transparence exemplaire. Cette exigence renforce la confiance des assurés. L'importance croissante du deuxième pilier, le vieillissement de la société avec ses conséquences structurelles sur les caisses de pension, ainsi que la complexité croissante des marchés financiers rendent indispensable une gestion des risques efficace afin d'assurer la stabilité financière des institutions de prévoyance.

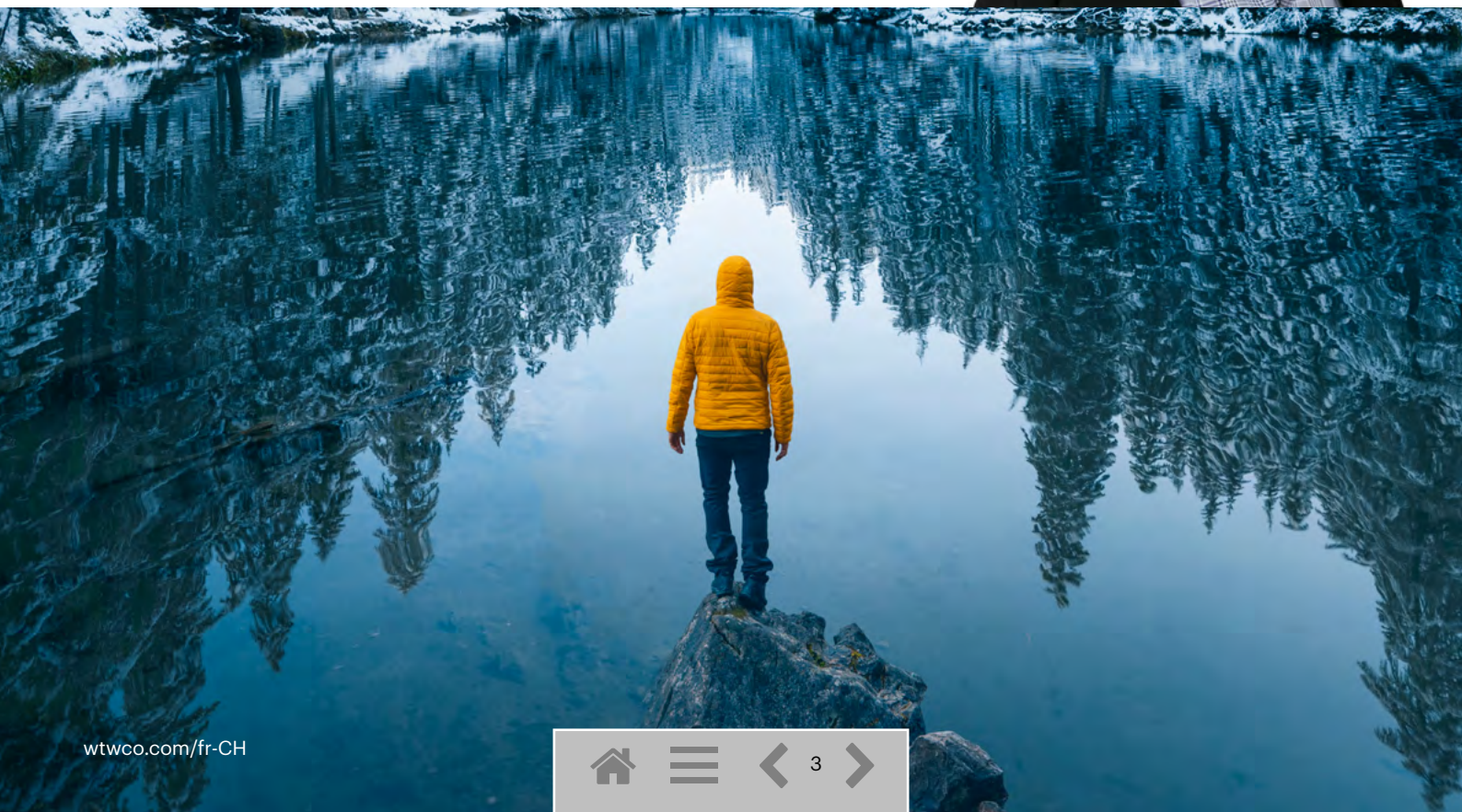
Dans ce numéro de 360°Prévoyance Magazine, nous examinons tout d'abord, dans un article rédigé par un invité, comment la technologie peut renforcer la gouvernance dans la gestion d'une caisse de pension. Nous analysons ensuite les avantages et les inconvénients d'une direction et d'une administration séparées ou communes, ainsi que leurs conséquences. L'accent est également mis sur le rôle des conseils de fondation, confrontés à la nécessité de prendre des décisions objectives et éclairées. Cette question est approfondie dans un article rédigé par un autre invité, une fondation collective. Les benchmarks fournissent des repères essentiels pour la prise de décision; c'est pourquoi nous présentons les principales conclusions de la nouvelle étude de benchmarking SLI 2025. Enfin, nous examinons le rôle de la gouvernance dans le processus d'investissement (le «G» de ESG) et rendons brièvement compte des deux premières années d'application de la nouvelle loi sur la protection des données.

Je vous souhaite une agréable lecture.

Stephan Wildner

Directeur WTW Suisse

Directeur des affaires de prévoyance WTW Suisse



Une gouvernance moderne au sein de l'administration réduit les risques et la charge de travail des institutions de prévoyance

La gouvernance vise à garantir un comportement approprié et conforme à la réglementation. Elle repose traditionnellement sur des documents, des processus manuels, des contrôles et le «principe des 4 yeux». Le système de contrôle interne («SCI») est un élément central de la gouvernance des processus opérationnels, notamment dans les compagnies d'assurance depuis la crise de 2008. Pour les institutions de prévoyance, l'obligation d'un contrôle interne approprié a été introduite avec la réforme structurelle de 2012. Depuis 2021, les institutions de prévoyance en concurrence entre elles sont soumises à des exigences renforcées. Pour être efficace au quotidien, le SCI – ou les principes de gouvernance – doivent être compris par toutes les personnes impliquées dans la production et les règles doivent être assimilées. L'expérience quotidienne des compagnies d'assurance a montré que les règles sont généralement fragmentées en petites tâches, attribuées à des acteurs individuels, puis vérifiées strictement plutôt que globalement. En général, seules quelques personnes impliquées dans la production ont une vue d'ensemble des règles de gouvernance et du SCI. Cette approche peut fonctionner si toutes les éventualités ont été prises en compte lors de l'élaboration des règles. Sinon, le SCI reste souvent lettre morte.

Les technologies modernes offrent la possibilité d'automatiser une grande partie des contrôles détaillés et de soulager ainsi les personnes concernées. Dans un environnement informatique intégré, ces tests automatisés peuvent également couvrir, avec peu d'efforts, différents domaines de manière interdisciplinaire, qui sont, aujourd'hui encore, souvent examinés manuellement par différentes personnes. Cela renforcerait la sécurité globale de la gouvernance.

À titre d'illustration, voici un exemple

CSi une institution de prévoyance verse une prestation à la mauvaise personne, sa dette envers l'ayant-droit légitime reste inchangée. Si le montant versé par erreur ne peut être récupéré, ce sont les autres bénéficiaires qui supportent le préjudice.

Par exemple: un IBAN est indiqué pour le virement d'une prestation. Tout système raisonnablement performant peut vérifier en quelques fractions de seconde si l'IBAN est techniquement correct et s'il existe un compte bancaire associé à cet IBAN. Dans le cas d'une prestation de libre passage, les systèmes modernes vérifient également si le compte bancaire est autorisé à cet effet et s'il appartient à l'institution de prévoyance indiquée. Si les conditions ne sont pas remplies, le virement bancaire est automatiquement rendu techniquement impossible. Cela peut contribuer à prévenir les erreurs humaines et les fraudes.

Les interfaces représentent un risque trop important

L'exemple ci-dessus illustre pourquoi le principe traditionnel du «cloisonnement» des éléments de gouvernance, combiné à des processus largement manuels, pose des problèmes. Les règles qui se trouvent clairement définies dans un même endroit peuvent généralement être bien respectées avec la diligence requise. Cependant, la plupart des processus opérationnels passent par plusieurs étapes et doivent être transférés correctement à chaque pas. C'est là que se trouvent les principales sources d'erreurs. Dans un environnement de processus traditionnel typique, leur nature dépend fortement des relations interpersonnelles entre les personnes concernées. En reprenant l'exemple ci-dessus: dans la pratique, il arrive que des virements bancaires soient refusés lors de l'examen du dossier, mais qu'ils soient néanmoins exécutés en raison d'un malentendu. Afin d'éviter cela à l'avenir, certaines institutions de prévoyance ont introduit un principe de double contrôle (double principe des 4 yeux) pour les paiements. Quatre yeux pour vérifier le décompte et quatre pour vérifier le virement effectif. Les systèmes modernes intègrent les deux processus. Cela élimine la nécessité des quatre yeux pour vérifier le virement.

¹ https://www.oak-bv.admin.ch/inhalte/Regulierung/Weisungen/fr/Directives_D_-_01_2021_CHS_PP.pdf

Les tests intégrés décrits ci-dessus et d'autres tests intégrés sont non seulement plus sûrs, mais aussi plus rapides que le principe du double contrôle dans la vérification des processus.

Le principe des 4 yeux est une partie essentielle du problème

Les causes principales sont les suivantes: (1) L'air du temps sanctionne volontiers les erreurs individuelles, mais tend souvent à absoudre les erreurs collectives.

(2) Dans le cadre d'une activité commune, il est malheureusement dans la nature humaine qu'une personne s'engage et que l'autre ait le sentiment agréable de pouvoir se détendre. Dans la pratique, cela se présente comme suit: généralement, une personne exécute un processus et une deuxième vérifie le résultat. Dans l'idéal, elle est présente tout au long du processus et suit attentivement chaque étape, ce qui signifie un double besoin en personnel. Habituellement, la deuxième personne ne vérifie le résultat qu'une fois le travail effectué par la première personne terminé, souvent sans explication détaillée de la situation initiale spécifique et de ses particularités. Dans ce cas, soit la personne chargée de la vérification refait mentalement les étapes (ce qui double à nouveau les besoins en personnel), soit la deuxième paire d'yeux se limite généralement à un contrôle superficiel. Toutes ces variantes ont en commun le fait que la personne qui exécute la tâche compte inconsciemment sur le fait qu'une deuxième paire d'yeux remarquera les éventuelles erreurs. Cela réduit souvent la rigueur. Dans le pire des cas, les deux personnes se fient l'une à l'autre et deviennent toutes deux négligentes. Dans un environnement numérique moderne, le système effectue le contrôle sans relâche et documente automatiquement qui a effectué quelles étapes et à quel moment. La deuxième personne n'est donc plus nécessaire pour attester de la bonne exécution du contrôle.

Une automatisation professionnelle de la gouvernance dans les processus opérationnels réduit les efforts manuels tout en augmentant la sécurité.

Les conseils de fondation devraient régulièrement s'interroger sur l'efficacité réelle des contrôles internes et pas seulement sur leur existence. Des rôles clairs, des processus documentés et une compréhension active des contrôles sont essentiels. Cela vaut également pour la gestion externalisée des assurés et la comptabilité.

Dans ce cas, il est possible de demander si l'efficacité des contrôles internes a été vérifiée et d'exiger un rapport correspondant.



Bernhard Gose

Diamantin AG
bernhard.gose@diamantin.ch
+41 79 734 64 11

Diamantin AG a développé un logiciel complet pour les institutions de prévoyance qui remplace les environnements système actuels. Les processus sont largement automatisés, ce qui réduit considérablement les sources d'erreurs.

Il s'agit d'un article indépendant rédigé par un contributeur externe, qui peut nécessiter des conseils supplémentaires; les opinions exprimées ne reflètent pas nécessairement celles de WTW.

Gestion et administration – séparées ou communes ?

Alors que les grandes caisses de pension emploient parfois leurs propres collaborateurs pour la gestion et l'administration, les petites et moyennes caisses font souvent appel à des prestataires externes pour ces services. Dans ce cas, la question se pose de savoir s'il est judicieux de confier la gestion et l'administration à deux prestataires distincts ou de tout confier à un seul prestataire. L'analyse suivante montre que les deux options présentent des avantages.

Avantages de la séparation

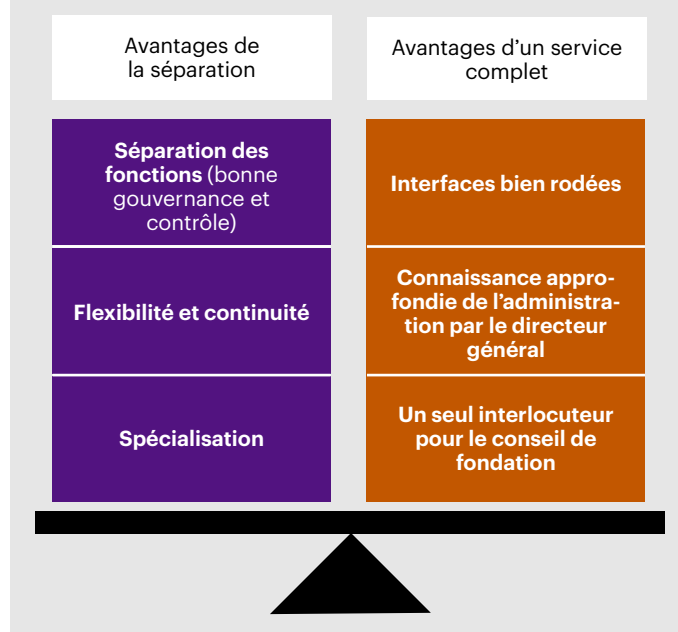
- **Séparation des tâches (bonne gouvernance et contrôle):** la séparation permet à la direction de rendre compte au conseil de fondation sans conflit d'intérêts et d'exercer un contrôle indépendant sur l'administration au moyen de contrats de niveau de service et d'une gestion des réclamations. Il s'agit là d'un avantage décisif pour une bonne gouvernance et la détection précoce des risques et des points faibles.
- **Flexibilité et continuité:** la répartition de la direction et de l'administration entre deux prestataires permet au conseil de fondation de changer de prestataire de manière flexible si nécessaire et de garantir une continuité et un historique suffisants grâce au partenaire restant. Le risque d'un changement de prestataire avec une phase de transition difficile est ainsi considérablement réduit.
- **Spécialisation:** les prestataires spécialisés dans la gestion peuvent se concentrer sur le suivi continu des exigences réglementaires, leur classification juridique et leur mise en œuvre appropriée dans la caisse de pension. Les gestionnaires de caisses de pension spécialisés peuvent se concentrer sur l'efficacité des processus et du traitement des dossiers, ainsi que sur une technologie administrative performante.

Avantages d'un service unique

- **Interfaces bien rodées:** à condition que la fluctuation du personnel soit modérée, les équipes et les personnes responsables de l'administration et de la gestion se connaissent généralement bien lorsqu'elles travaillent dans la même entreprise. La coordination est donc facile et familière dès le départ, et les distances sont courtes. Le risque d'un démarrage difficile de la collaboration est donc faible.

- **Connaissance approfondie de l'administration par le directeur:** une implication trop forte du directeur dans l'administration peut certes être un inconvénient pour sa fonction de contrôle neutre et l'orientation de son activité vers des questions plutôt stratégiques. Mais une connaissance approfondie peut aussi présenter des avantages. Dans le traitement de certains cas particuliers notamment, une implication précoce peut aider à traiter efficacement le cas et à décider s'il convient d'impliquer le conseil de fondation.
- **Un seul interlocuteur pour le conseil de fondation:** avec la réglementation et la complexité croissantes, les caisses de pension suisses ont tendance à impliquer davantage de parties prenantes. Dans un système de milice, il peut être difficile de garder une vue d'ensemble efficace. Le fait de faire appel à un seul prestataire pour les services de gestion et d'administration peut être un avantage à cet égard. La condition préalable est que les personnes responsables travaillent bien ensemble. En effet, même dans le cas de services intégrés, différentes personnes sont chargées de l'administration et de la gestion et doivent se coordonner.

Fig. 1: Séparation vs. service fourni d'un seul tenant



Conclusion – Quel modèle convient à quelle caisse de pension?

Il n'existe aujourd'hui aucune meilleure pratique claire ni aucune norme uniforme sur le marché. Le modèle le plus adapté à une caisse de pension dépend également des exigences internes et des souhaits en matière d'orientation stratégique. Une caisse de pension interne à une entreprise suisse n'a pas les mêmes exigences en matière de gouvernance qu'une caisse de pension appartenant à une société mère internationale ou à un organisme de droit public. On observe généralement que les gestionnaires indépendants agissent de manière plus stratégique, conceptuelle et consultative, tandis que les gestionnaires proches de l'administration abordent souvent leur tâche avec une forte orientation opérationnelle.

Le choix du modèle est une décision stratégique qui revient au conseil de fondation. Celui-ci doit réfléchir à la manière dont il évalue les avantages des deux modèles par rapport à la situation de sa propre caisse de pension. Il est important de prendre une décision mûrement réfléchie sur la base d'une analyse sérieuse, car cette décision a des répercussions structurelles à long terme. Une fois cette question préalable importante clarifiée, il convient de sélectionner les prestataires appropriés.



Wanja Knausz

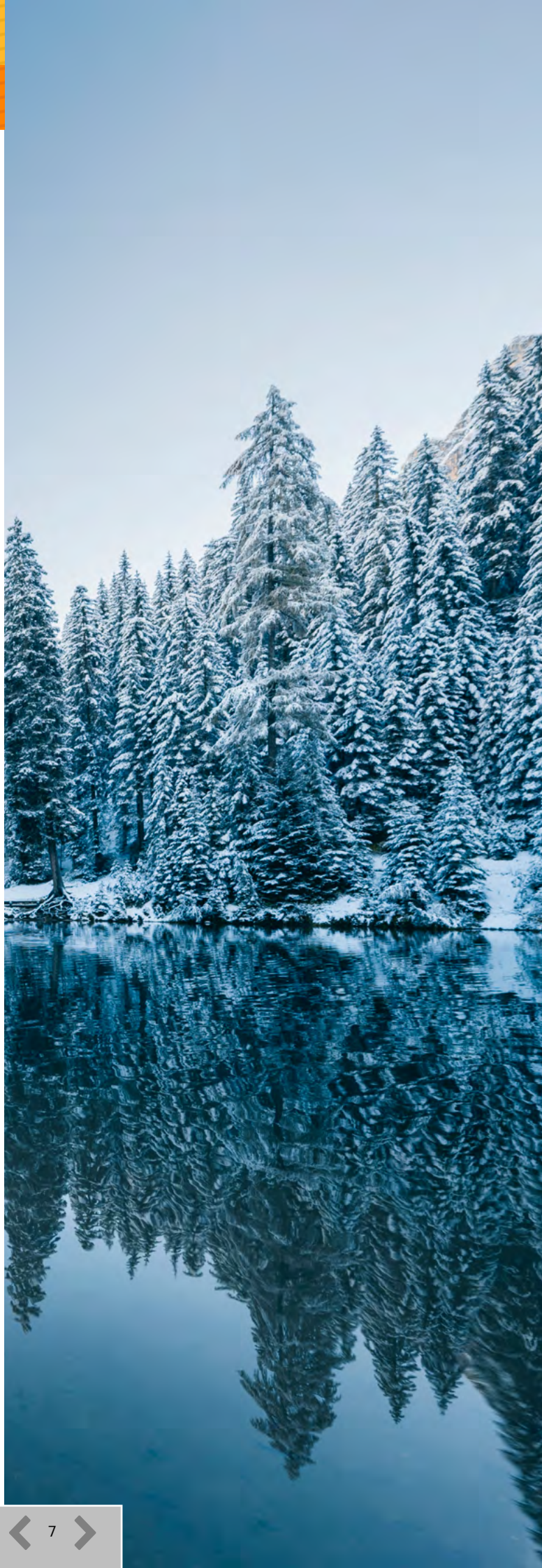
Gestionnaire des caisses de pension avec
diplôme fédéral, Gestionnaire des caisses
de pension
wanja.knausz@wtwco.com
+41 43 488 44 78



Marc Olivier Delévaux

CEO, Trianon
info@trianon.ch
+41 21 796 00 40

Cet article est une version abrégée du texte original,
publié dans la Prévoyance Professionnelle Suisse en
septembre.



Gouvernance des caisses de pension: une bonne prise de décision va au-delà du simple respect des lois

La gouvernance des caisses de pension est bien plus qu'une simple obligation réglementaire. Elle constitue la colonne vertébrale de toute prévoyance vieillesse durable et sécurisée. Dans la pratique, il appert qu'il peut être difficile pour le conseil de fondation de prendre des décisions de manière strictement fondée sur les faits et indépendante des impressions personnelles. C'est humain: la proximité, la confiance et les appréciations personnelles jouent souvent un rôle de manière inconsciente. Il est d'autant plus important de promouvoir des structures et des processus qui soutiennent une prise de décision objective, transparente et consciente des risques. Cela permet de réduire les risques potentiels et les questions de responsabilité, tout en renforçant durablement la confiance des assurés et des autorités de surveillance.

Quand les préférences personnelles compromettent le professionnalisme

À l'aide de différents scénarios, il est possible de montrer à quelle vitesse des manquements en matière de gouvernance peuvent survenir:

- Une caisse de pension mandate un ancien cadre comme conseiller en ALM (gestion actif-passif) peu de temps après son départ.
- Une grande caisse de pension externalise son conseil juridique à une entreprise individuelle parce qu'elle est réputée «critique envers les employeurs».
- Une grande caisse de pension confie un mandat à un bureau d'experts avec peu de collaborateurs – par sympathie ou par lien personnel, alors qu'il n'existe ni remplaçant clairement défini ni qu'aucun système de management de la qualité établi.

Quand bien même de telles décisions sont légalement admissibles, elles sont discutables du point de vue de la gouvernance. Elles révèlent une vulnérabilité critique: l'incapacité à séparer de manière cohérente son état d'esprit et ses émotions personnelles des exigences objectives. Le véritable risque réside dans la manière de penser des décideurs eux-mêmes, et non sur le marché.

Gouvernance signifie responsabilité – et non simple gestion

La bonne gouvernance ne se limite pas au respect des réglementations. Elle exige une interaction structurée entre la compréhension des rôles, la gestion des risques, discipline décisionnelle et transparence. La gouvernance est le système par lequel les caisses de pension sont dirigées et contrôlées. Elle influence de manière déterminante la performance et la capacité à gérer les risques d'une organisation.

Éléments centraux de bonne gouvernance:

- Répartition claire des rôles entre le conseil de fondation, la direction et les prestataires externes.
- Promotion ciblée de la diversité et de la représentation au sein du conseil de fondation: âge, genre, catégories professionnelles, langues, etc.
- Planification stratégique avec des objectifs mesurables.
- Gestion des risques dépassant les seuls risques de marché et de taux d'intérêt.
- Auto-évaluations régulières et formation continue des membres du conseil de fondation.
- Mise en place d'une culture de débat et d'échange d'opinions.

Le droit offre une orientation, mais pas de solution clé en main

La législation suisse établit des exigences claires pour les caisses de pension (p.ex. art. 51b, 51c, 52 LPP et art. 48f à 48l OPP 2). Cependant, ces normes offrent davantage un cadre qu'un guide de bonnes pratiques. Elles ne garantissent ni le professionnalisme dans le choix des conseillers, ni la protection contre les décisions intuitives. Théoriquement, une personne peut être considérée comme un conseiller externe indépendant – même si elle a travaillé pour la caisse concernée jusqu'à très récemment.

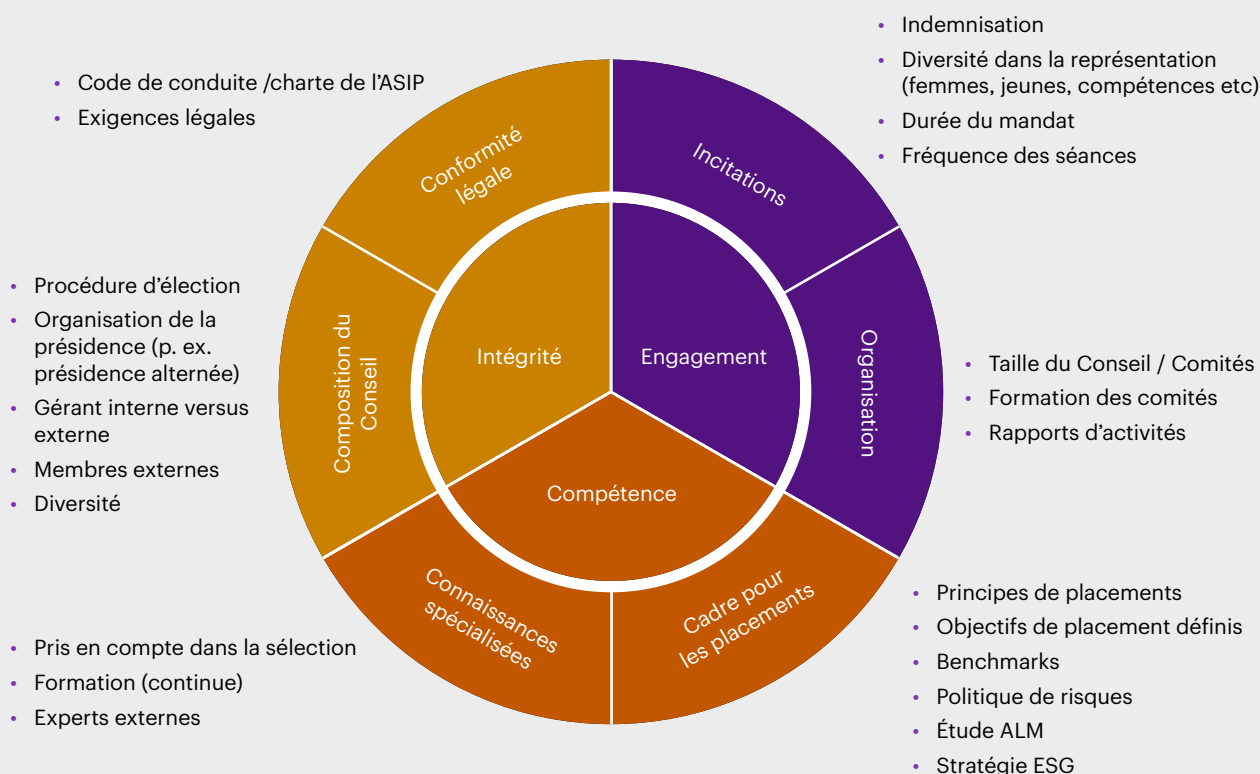
La faille ouverte: la responsabilité. En cas de dommage résultant d'un manque de diligence ou de processus de sélection insuffisants, le conseil de fondation peut être tenu responsable. Le fait qu'une assurance de responsabilité professionnelle couvre de tels cas dépend des circonstances particulières – et souvent de l'appréciation selon laquelle la décision constitue une négligence grave. Toutefois, la responsabilité du conseil peut également être engagée en cas de négligence légère dès lors que toutes les autres conditions légales sont réalisées.

Bonnes pratiques: ce que font les caisses de pension performantes à l'international

Dans les pays dotés de grandes caisses de pension, comme les États-Unis par exemple, les directives de gouvernance sont souvent plus élaborées que celles en vigueur en Suisse. Les bonnes pratiques internationales – comme celles de l'organisation américaine «National Conference on Public Employee Retirement Systems» – illustrent à quoi ressemble une gouvernance moderne. Parmi les éléments éprouvés figurent:

1. Manuel de gouvernance: compilation centrale de toutes les règles, directives et responsabilités pertinentes.
2. Processus stratégiques: planifications pluriannuelles avec jalons vérifiables.
3. Politique de gestion des risques: tolérances de risque documentées et responsables clairement définies pour chaque domaine de risque.
4. Formation continue: formation régulière des membres du conseil de, incluant la compréhension des différentes perspectives au sein du conseil.
5. Processus d'évaluation: auto-évaluations et évaluations externes pour garantir la qualité.
6. Communication transparente: échanges clairs avec les assurés et les parties prenantes.

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



Gouvernance au quotidien: pas un luxe, mais un devoir

Même les petites et moyennes caisses de pension peuvent s'aligner à ces standards – avec des moyens pragmatiques. Plutôt que de développer une politique de risque distincte, elles peuvent intégrer des composantes de risques dans les règlements et directives existants (par exemple dans les Service Level Agreements, la politique d'investissement, gestion actif-passif ou processus d'appel d'offres). L'essentiel est une approche systématique, et non dans le budget.



Christian Heiniger

Experts en Caisses de Pensions CSEP
Responsable des affaires de prévoyance
WTW Suisse alémanique
christian.heiniger@wtwco.com
+41 43 488 44 04



Angelica Meuli

Lic. iur.
Conseillère juridique en prévoyance professionnelle
angelica.meuli@wtwco.com
+ 41 21 321 68 10

Conclusion: la gouvernance se vit dans la pratique et les mentalités

Une bonne gouvernance ne dépend ni de la taille d'une caisse de pension, ni des réglementations, mais de l'attitude adoptée. Un conseil de fondation responsable prend ses décisions non pas par intuition ou par commodité, mais en s'appuyant sur des procédures transparentes, des critères compréhensibles et en gardant clairement à l'esprit les intérêts des assurés.

Ceux qui prennent la gouvernance au sérieux agissent de manière proactive, se font conseiller, examinent les alternatives et assument leurs responsabilités – surtout lorsque personne ne regarde.

Promouvoir la diversité, encourager la formation continue, instaurer une culture de débat et appliquer un suivi rigoureux des mandats renforce l'efficacité, la qualité des décisions et la responsabilité du conseil, et, en fin de compte, favorisent également le développement de la caisse de pension.

Contribution externe Fondation collective: Livica gère les risques

Une bonne gouvernance est la clé de voûte de toute fondation collective performante. Mais que signifie concrètement «bonnes structures décisionnelles» et comment garantir l'indépendance? La fondation collective Livica donne un aperçu des défis actuels et de ses solutions.

Livica est une fondation collective, qui gère de manière indépendante des œuvres de prévoyance patronales sans obligation réciproque d'assainissement, et une œuvre de prévoyance autonome pour les rentiers. Chaque œuvre de prévoyance détermine elle-même le plan de prévoyance et la stratégie de placement, dans le cadre de lignes directrices prédéfinies.

La caisse des rentiers est également gérée séparément et poursuit une stratégie de «Cashflow-Matching», qui garantit le paiement des rentes en cours en respectant les échéances. Livica répond ainsi aux caractéristiques d'une «véritable fondation collective» dans la pratique.

Une structure de gouvernance transparente et résolument axée sur les risques est essentielle pour Livica. Livica combine la responsabilité propre des employeurs affiliés avec un contrôle centralisé.

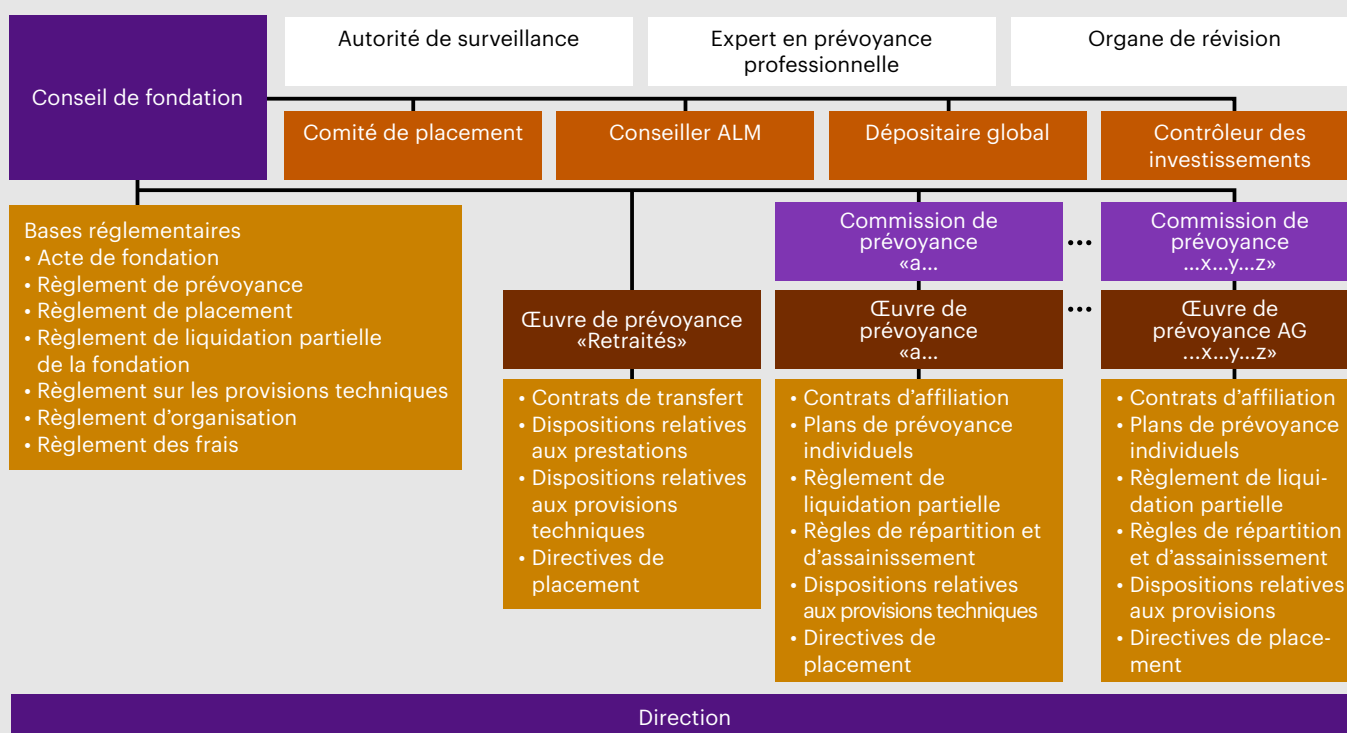
Quels sont, selon Livica actuellement les principaux défis en matière de gouvernance?

Trois points dominant: (a) trouver l'équilibre entre le rendement des placements et la capacité de risque structurelle et financière de chaque œuvre de prévoyance, (b) garantir des stratégies de placement cohérentes avec des marges claires et un rebalancement régulier, (c) assurer des responsabilités claires, y compris dans l'exercice des droits d'actionnaire. Nous répondons à ces défis par des stratégies spécifiques à chaque œuvre de prévoyance, des réserves de fluctuation de valeur cibles basées sur des critères financiers et économiques, un contrôle indépendant des investissements ainsi que des rapports réguliers sur les droits de vote et d'actionnaire.

Œuvre de prévoyance indépendante pour rentiers: comment cette «indépendance» est-elle concrètement définie?

Du point de vue de Livica, l'autonomie signifie: une stratégie d'investissement propre basée sur les flux de trésorerie nets, un reporting séparé et l'exclusion de toute solidarité ou obligation de versement complémentaire envers les œuvres de prévoyance actives des employeurs. Les

Fig. 1: Structure organisationnelle des œuvres de prévoyance indépendantes



transferts s'effectuent exclusivement contre des primes uniques appropriées, garantissant ainsi le financement intégrale des engagements. Plusieurs expertises externes confirment la séparation claire et la garantie à long terme du financement.

Structures décisionnelles et conflits d'intérêts: comment Livica garantit-elle son indépendance?

Le conseil de fondation définit les principes et approuve les directives. Les commissions de prévoyance élaborent et surveillent leurs stratégies, avec le soutien d'un expert en assurances de pension et d'un contrôleur des investissements indépendant. Les conflits d'intérêts sont évités grâce à des règles claires d'intégrité et de loyauté, des obligations de transparence, l'interdiction des opérations pour son propre compte et des règles précises de compétences et de signatures.

Livica conçoit la gouvernance comme une approche dynamique de bonnes pratiques, qui va au-delà de la simple conformité et intégrant dès que possible les évolutions futures, comme le projet de directive de la CHS PP.

Placements et risques politiques (p. ex. politique douanière américaine): quels ajustements et contrôles sont prévus?

Nous ne pouvons pas éliminer les risques de marché. Mais ceux-ci comportent toujours des opportunités. C'est pourquoi les risques spécifiques – géographiques, liés aux entreprises, aux secteurs et autres – sont limités par les stratégies définies. Par conséquent, des événements politiques isolés, tels que la politique douanière américaine, n'entraînent pas d'ajustements immédiats. Les chocs politiques sont gérés dans le cadre des marges stratégiques définies, au moyen de couvertures de change, de mécanismes de rebalancement et d'un reporting rigoureux. Les risques de marché et géopolitiques – par exemple liés à la politique commerciale ou fiscale – sont abordés par Livica avec des stratégies de placement clairement.

Les mandats actifs doivent surperformer leur indice de référence après déduction des frais sur l'ensemble des cycles. Les composants indexés doivent atteindre le benchmark avant déduction des frais. Les prestataires sont régulièrement contrôlés en termes de qualité, de coûts et de conformité aux règles. Les écarts entraînent des mesures d'escalade définies. En outre, pour les placements immobiliers, des revues de performance annuelles sont organisées avec les responsables.

Pourquoi l'œuvre des rentiers opte-t-elle pour le Cashflow-Matching plutôt que sur une stratégie «classique» mixte?

Les rentes en cours sont fixes en valeur nominale. Les risques liés aux taux d'intérêt et aux cours peuvent com-

promettre la sécurité des paiements. Le Cashflow-Matching consiste à investir dans des obligations en CHF à faible risque, de manière à ce que les flux entrants couvrent les rentes dues (y compris les frais). Cela réduit notre dépendance aux événements de marché à court terme et garantit la prévisibilité.

Digitalisation dans la gouvernance: où apporte-t-elle le plus de valeur?

Dans trois domaines:

1. bases décisionnelles grâce à des documents standardisés, adaptés aux différents niveaux, et des contrôles numériques de rebalancement;
2. documentation avec archivage sécurisé des contrats, décisions et rapports sur les droits de vote ;
3. reporting aux organes et aux assurés avec des analyses claires et régulières.

Une digitalisation aussi poussée que possible est notre exigence pour une gouvernance efficace. Elle nous permet d'améliorer encore l'efficacité, la structure et la convivialité à tous les niveaux.

Regard vers l'avenir: quelles évolutions sont prioritaires?

Nous affinons actuellement les budgets de risque spécifiques à chaque œuvre de prévoyance, mettons en œuvre de manière systématique une digitalisation élargie et préparons les flux d'information de manière encore plus ciblée pour le conseil de fondation, les commissions de prévoyance et les bénéficiaires. Nous suivons également de près l'évolution réglementaire et adaptons nos processus en amont. De cette manière, le développement continu de Livica est assuré et nous poursuivons notre croissance.



Roland Schmid

Président du conseil de fondation
info@livica.ch
+41 31 330 21 11



Smain Barka

Président de la direction
smain.barka@livica.ch
+41 31 330 21 14

Il s'agit d'un article indépendant rédigé par un contributeur externe, qui peut nécessiter des conseils supplémentaires; les opinions exprimées ne reflètent pas nécessairement celles de WTW.

Le benchmarking comme instrument de gouvernance: conclusions de l'étude SLI Pension Benchmarking 2025

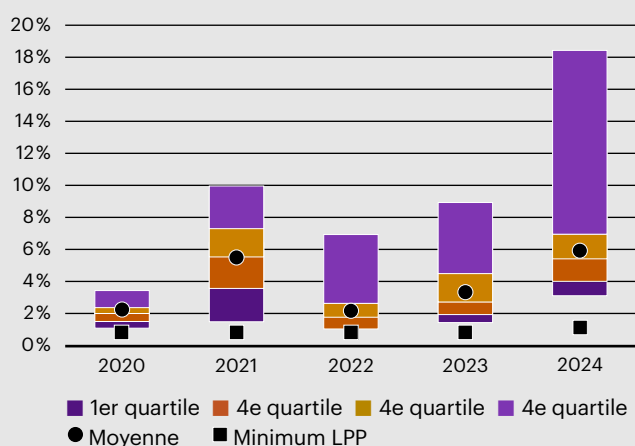
Dans son étude comparative régulière sur les retraites, WTW a examiné les caisses de pension des entreprises représentées dans le Swiss Leader Index (SLI): selon les nouvelles conclusions, celles-ci sont dans une situation financière solide et offrent des prestations de prévoyance supérieures à la moyenne, mais de nombreux employés n'en sont guère conscients. Les entreprises pourraient faire davantage pour informer, impliquer et soutenir leur personnel. Parallèlement, le benchmarking lui-même est considéré comme un élément de bonne gouvernance, car il crée de la transparence et garantit en permanence la qualité des solutions de prévoyance.

Dans son étude, WTW compare régulièrement les plans de prévoyance des entreprises du SLI, analyse leur niveau de performance et examine des questions plus approfondies. En 2025, 25 des 30 entreprises ont participé à l'étude.

Rendements solides et taux d'intérêt attractifs

La plupart des caisses de pension sont solides grâce à des rendements moyens de 3,4% au cours des cinq dernières années et ce malgré de fortes fluctuations sur les marchés financiers. Les résultats positifs de 2023 et 2024 ont ainsi compensé les pertes de 2022.

Fig. 1: Rémunération des avoirs d'épargne

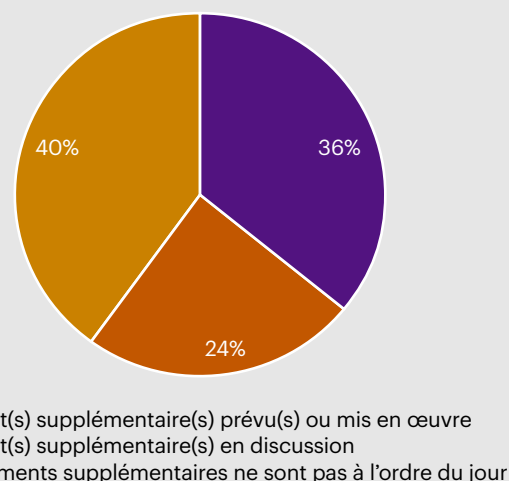


Les avoirs de vieillesse ont été rémunérés en moyenne à près de 4%, soit nettement au-dessus du taux d'intérêt minimal LPP de 1,0% à 1,25%. Les taux d'intérêt annuels des différentes caisses de pension ont largement varié: en 2024, des valeurs maximales de plus de 18% ont été observées.

Les assurés actifs ne sont pas les seuls à en profiter

Le taux d'intérêt attractif des avoirs de vieillesse sur la période observée montre également que la redistribution des actifs vers les retraités a diminué. Pour les assurés actifs, le taux d'intérêt est un facteur déterminant pour la constitution d'un patrimoine. Exemple: si les avoirs de carrière sont rémunérés à 4% au lieu de 1,25%, le capital disponible à la retraite est presque deux fois plus élevé.

Fig. 2: Paiements supplémentaires aux retraités



Il est également intéressant de noter que même les retraités peuvent désormais bénéficier des fonds disponibles. Alors que toutes les caisses renoncent à des augmentations permanentes des rentes, plus de la moitié d'entre elles ont versé des rentes supplémentaires uniques ou envisagent de le faire.

Des prestations de prévoyance élevées mais variables

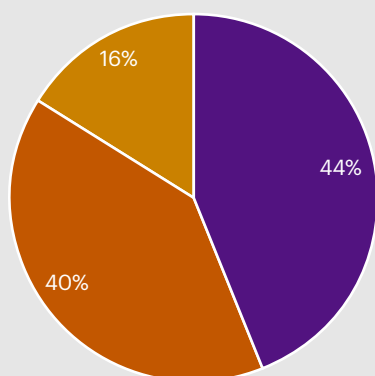
La rente de retraite est un élément central de la planification financière à long terme. Son montant dépend toutefois de plusieurs facteurs, notamment des cotisations, des intérêts crédités et du taux de conversion.

L'étude SLI montre que si toutes les entreprises offrent des prestations de prévoyance élevées, les différences entre les rentes qui en résultent sont considérables. À taux d'intérêt uniforme, par exemple, un employé fictif percevra une rente de retraite comprise entre 23% et 46% de son salaire de base à la retraite, uniquement en raison des différences entre les entreprises en matière de crédits d'épargne et de taux de conversion.

Faible niveau de connaissances et de compréhension des employés

Les rentes de retraite constituent un pilier essentiel de la sécurité financière à la retraite. Pour que les employés puissent en profiter de manière optimale, ils doivent comprendre leur solution de prévoyance et planifier à temps. Or, selon l'étude, près de la moitié d'entre eux ne disposent que de connaissances de base: ils savent que leur plan de prévoyance existe, mais n'en reconnaissent guère l'utilité.

Fig. 3: Niveau de connaissance des employés concernant leur plan de prévoyance



- Connaissances de base: la plupart des personnes savent qu'il existe un plan de prévoyance, mais ne savent pas nécessairement ce qu'il couvre ni quelle est sa valeur
- Bien: la plupart des gens savent qu'un plan de prévoyance leur offre une certaine sécurité en cas de décès, d'invalidité et de retraite
- Très bien – la plupart des gens savent ce qui est couvert par leur plan de prévoyance et comment celui-ci influe sur leur bien-être financier

Champs d'action pour les entreprises

WTW recommande aux entreprises, d'une part, de développer la communication avec leurs employés et, d'autre part, de recourir régulièrement à des instruments tels que les études comparatives. Cela permet d'assurer une transparence totale: les entreprises savent où se situe leur solution de prévoyance sur le marché, peuvent mettre en évidence la valeur de leurs propres prestations et aider leurs employés à prendre des décisions éclairées en matière de planification de la prévoyance.

Conclusion:

Les caisses de pension des entreprises SLI sont financièrement solides et offrent des prestations attractives. Cependant, pour que les collaborateurs puissent en profiter, il faut davantage de connaissances et de compréhension. Des informations régulières adaptées aux groupes cibles ainsi que des analyses comparatives créent ici une valeur ajoutée: elles renforcent la transparence et la confiance des collaborateurs et constituent un instrument de gouvernance central pour garantir la compétitivité et la qualité des solutions de prévoyance à long terme.



Caroline Suter

Conseillère en actuariat
caroline.suter@wtwco.com
+41 43 488 44 36



Maissa Tamraz

Conseillère en actuariat
maissa.tamraz@wtwco.com
+41 21 321 68 61



SLI® Benchmarking des prestations
des caisses de pensions en 2025

Gouvernance des investissements: exploiter pleinement le potentiel

Les caisses de pension suisses ont depuis longtemps prouvé leur solidité grâce à la performance de leurs placements. Depuis 2004, le deuxième pilier a généré plus de 500 milliards de francs suisses de rendements nets, soit plus que les cotisations des employés et des employeurs réunies. Avec un rendement moyen de 8% en 2024 et un taux de couverture de 117%, le système est financièrement solide. Néanmoins, le débat public continue de se concentrer de manière largement unilatérale sur les coûts et les taux de conversion, négligeant ainsi un moteur important de la durabilité des retraites: la gouvernance des investissements.

La gouvernance – le «G» dans ESG – est bien plus qu'une simple surveillance. Elle constitue l'épine dorsale stratégique du processus d'investissement. De l'idée initiale à la sortie définitive, en passant par la sélection, la due diligence, la mise en œuvre et la gestion active, chaque phase du cycle d'investissement doit être guidée par des principes clairs, des processus solides et des décisions

fondées. Cela est particulièrement important compte tenu de la complexité croissante des marchés mondiaux et de la responsabilité juridique accrue du conseil de fondation.

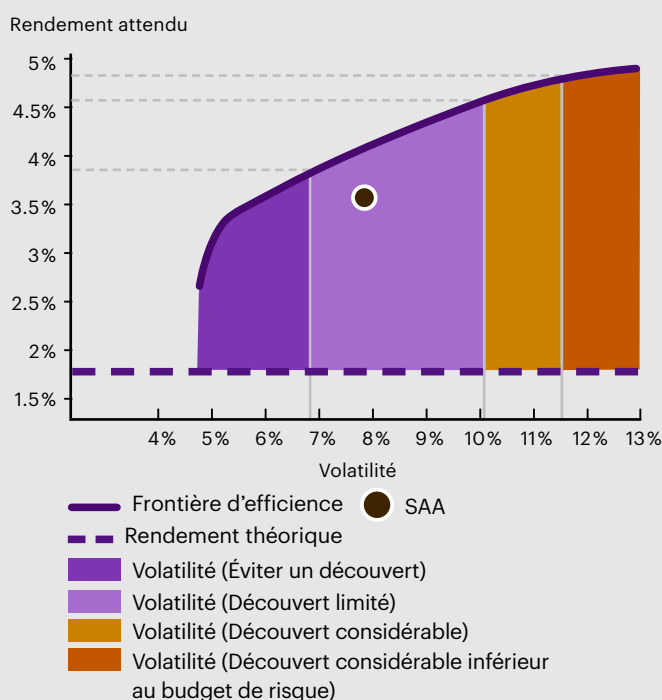
Des développements récents, tels que les arrêts du Tribunal fédéral sur la responsabilité des conseils de fondation, ont souligné l'importance de la gouvernance. Le conseil de fondation est tenu non seulement d'éviter les risques excessifs, mais aussi de veiller à ce que la capacité de risque de la caisse de pension soit pleinement exploitée. Une stratégie d'investissement axée exclusivement sur la sécurité, avec un potentiel de rendement faible, peut être tout aussi problématique que des risques excessifs. Cela nécessite une compréhension plus nuancée de la capacité de risque, qui varie considérablement en fonction du profil démographique, de la structure des prestations et de la santé financière de la caisse de pension. Avec l'introduction du «Risk Compass», WTW a contribué à améliorer la compréhension de cet aspect crucial qu'est le budget de risque.

«Approche du portefeuille total»

Pour relever ces défis, les caisses de pension s'appuient de plus en plus sur une «approche de portefeuille total» ou, à tout le moins, sur une «réflexion de portefeuille total». Cette méthode ne se concentre pas sur des classes d'actifs individuelles, mais intègre tous les investissements dans un cadre uniforme, adapté aux engagements et à la tolérance au risque de la caisse de pension. Elle permet un rééquilibrage dynamique et une meilleure utilisation de la diversification, ce qui se traduit finalement par des portefeuilles plus efficaces avec un potentiel de rendement plus élevé.

Le rôle des connaissances approfondies est au cœur de l'approche de portefeuille global. Des analyses de haute qualité sont intégrées à chaque étape du cycle d'investissement, de l'identification des opportunités à l'évaluation des gestionnaires, en passant par les scénarios de tests de résistance. Elles contribuent également à mettre en évidence les inefficacités, telles que les biais ou les allocations d'actifs sous-optimales, qui peuvent réduire les rendements. Des études montrent que les caisses de pension qui s'appuient sur de solides capacités d'analyse surpassent systématiquement leurs concurrents, ce qui souligne la valeur d'une gouvernance fondée sur des preuves.

Fig. 1: Volatilité supportable maximale d'une institution de prévoyance type avec la stratégie de placement XY et avec un niveau de sécurité de 97,5% avant augmentation du rendement théorique



Gouvernance prospective

En outre, la gouvernance doit être suffisamment agile pour tenir compte des nouvelles évolutions, qu'il s'agisse d'innovations technologiques ou de durabilité. La capacité à s'adapter rapidement et stratégiquement n'est plus facultative, mais indispensable pour assurer la résilience et la compétitivité à long terme. Cette agilité exige des caisses de pension qu'elles scrutent en permanence l'horizon à la recherche de nouveaux risques et opportunités. La numérisation transforme la gestion d'actifs grâce à des analyses avancées, à l'apprentissage automatique (IA) et au traitement des données en temps réel, permettant une construction de portefeuille et une surveillance des risques plus précises. Dans le même temps, l'importance croissante des informations financières liées au climat et de l'intégration ESG nécessite un développement du cadre de gouvernance afin de pouvoir évaluer les risques de transition, les actifs échoués et les changements réglementaires. Une gouvernance proactive implique également d'être ouvert à des structures d'investissement alternatives, à de nouvelles classes d'actifs et à des stratégies thématiques alignées sur les mégatendances mondiales. En fin de compte, une gouvernance agile consiste à développer des capacités institutionnelles afin de répondre de manière proactive aux changements, plutôt que de simplement y réagir.

Conclusion:

En résumé, la gouvernance des investissements n'est pas un sujet marginal, mais un facteur décisif pour la performance et la durabilité des caisses de pension suisses. En mettant en place un cadre de gouvernance holistique, axé sur la recherche et conscient des risques, les conseils de fondation peuvent exploiter pleinement le potentiel de leur caisse de pension et garantir de meilleurs rendements pour les générations futures.



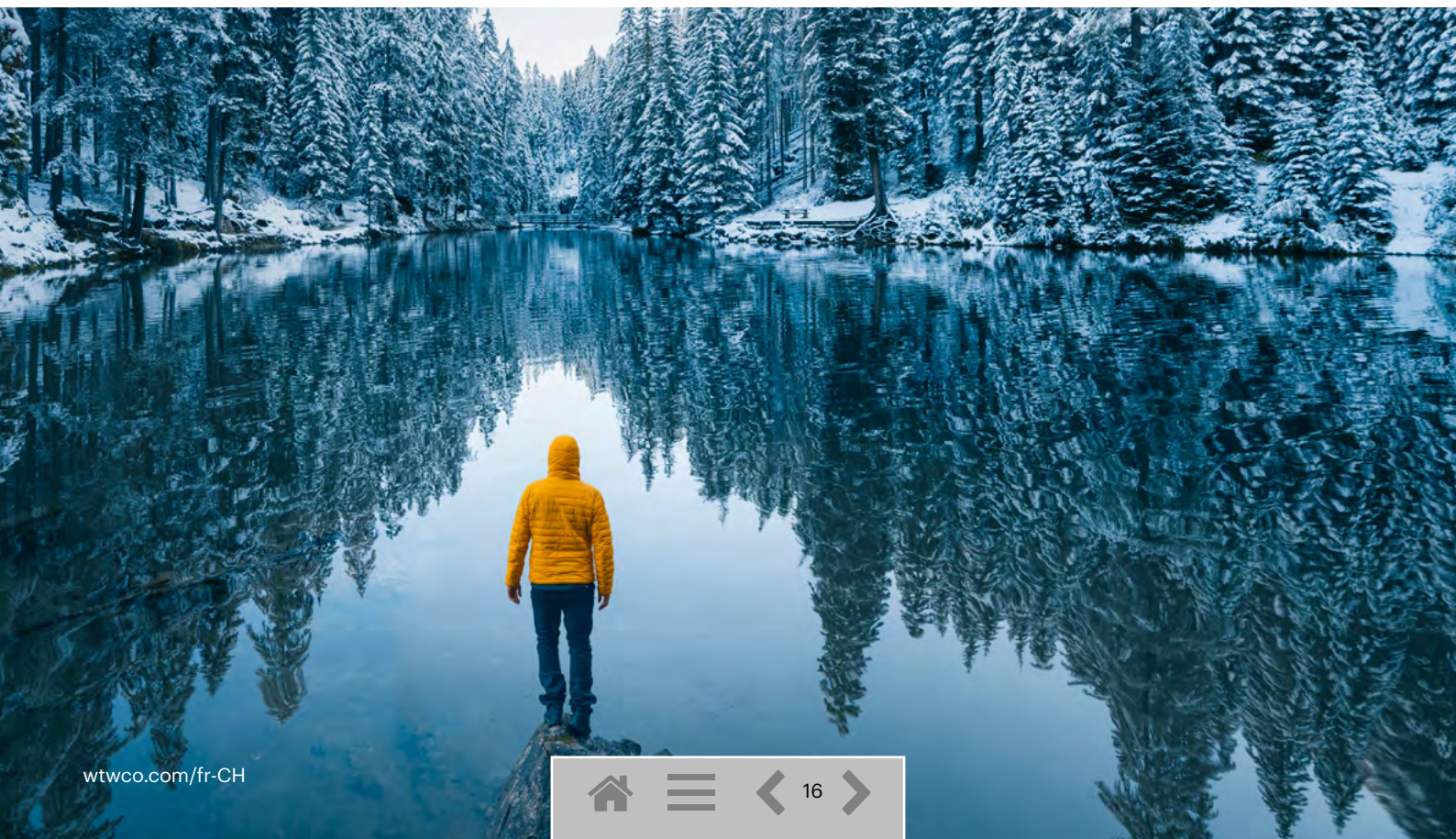
Alexandra Tischendorf

CFA
Directrice du conseil en investissements
des caisses de pension
alexandra.tischendorf@wtwco.com
+41 76 316 92 40



Sebastian Krejci

CAIA, FRM
Conseiller en investissements des caisses
de pension
sebastian.krejci@wtwco.com
+41 21 321 68 23



Gouvernance et conformité en matière de protection des données – Rétrospective et perspectives après deux ans

La loi révisée sur la protection des données est désormais en vigueur depuis un peu plus de deux ans. C'est l'occasion de revenir sur les premières expériences et de se projeter sur l'évolution future.

Situation initiale

Pour les caisses de pension, la loi révisée sur la protection des données, entrée en vigueur le 1er septembre 2023, a introduit de nouvelles exigences en matière de traitement des données personnelles. La plupart des caisses de pension se sont désormais penchées de plus près sur la question de la conformité en matière de protection des données. Dans un premier temps il s'agissait d'évaluer et de situer leur propre situation au regard de la législation sur la protection des données.

Des mesures devaient notamment être prises dans les domaines suivants:

- Etablissement d'un registre des activités de traitement et enregistrement auprès du Préposé fédéral à la protection des données et à la transparence (PFPDT)
- Analyse des relations juridiques avec des tiers: qualification au regard de la législation sur la protection des données en tant que responsable ou sous-traitant ; élaboration et négociation des contrats correspondants
- Déclarations de protection des données: information des personnes concernées par le traitement des données
- Nomination d'un conseiller à la protection des données et enregistrement auprès du PFPDT
- Élaboration d'un règlement de traitement / d'une directive interne de protection des données
- Vérification, mise en place et documentation des mesures techniques et organisationnelles (MTO)
- Mise en place de processus, par exemple pour les demandes d'information et les violations de la sécurité des données
- Analyse des transferts de données et mise en œuvre de mesures, par exemple réduction/anonymisation des données personnelles, détection des transferts (pas forcément évidents) vers l'étranger

Premières expériences avec la loi sur la protection des données

Au cours des deux dernières années, la conformité en matière de protection des données a été un sujet de plus en plus important, notamment pour les caisses de pension. Les évolutions suivantes ont notamment été observées:

- Depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle loi, le PFPDT a publié divers mémentos, guides et modèles.
- Le PFPDT a mené plusieurs enquêtes sur des violations de la protection des données, mais aucune d'entre elles ne concernait, à notre connaissance, une caisse de pension. Néanmoins, les caisses de pension ont été touchées à plusieurs reprises par des violations de la protection des données. Voici quelques exemples typiques:
 - Envoi de données personnelles à des destinataires incorrects
 - Fuite de données chez des sous-traitants
 - Transmission de données personnelles dépassant le cadre du traitement ou absence de pseudonymisation des données personnelles lors de leur transfert à des tiers.
- Les premières procédures pénales pertinentes, traitées par la justice cantonale, concernaient notamment des demandes d'informations restées sans réponse, traitées trop tardivement ou de manière incomplètes. Les premières leçons tirées de ces cas doivent être appliquées lors du traitement des demandes d'informations. Il apparaît clairement que des processus visant à garantir le respect des délais et la formulation soignée des réponses aux demandes d'informations sont importants.
- Depuis le 1er avril 2025, toute cyberattaque contre des infrastructures critiques doit être signalée à l'Office fédéral de la cybersécurité (OFAC). Les caisses de pension sont en principe également soumises à l'obligation de notification et doivent donc, lorsqu'elles sont confrontées à une cyberattaque, vérifier si cette obligation s'applique concrètement.
- Les assurés, les collaborateurs des caisses de pension et les prestataires sont désormais davantage sensibilisés à la protection des données, ce qui entraîne une augmentation des questions sur ce sujet.

Dans la pratique, il apparaît finalement que les concepts de suppression ne sont souvent pas encore entièrement mis en place et techniquement implémentés. Il arrive que des consentements explicites des personnes concernées soient parfois exigés alors que selon le droit suisse, ils ne seraient pas obligatoires, ce qui complique inutilement le traitement des données. Dans de tels cas, il est recommandé de clarifier soigneusement les exigences légales et les possibilités techniques afin de protéger les intérêts des caisses de pension et de leurs bénéficiaires.

Perspectives

La conformité en matière de protection des données ne s'arrête pas avec la mise en œuvre des nouvelles exigences – mais il s'agit plutôt d'un processus continu qui doit être contrôlé et surveillé. La digitalisation croissante (y compris l'IA) montre également en pratique que la sécurité informatique et la protection des données sont étroitement liées.

La loi ne précise pas comment le conseiller en protection des données doit remplir ses tâches ni comment la caisse de pension doit réglementer sa conformité en matière de protection des données. Cela offre aujourd'hui aux caisses de pension la possibilité de développer leur conformité en matière de protection des données de manière adaptée à leur situation concrète (par exemple, intégration du SCI, rapports réguliers du conseiller en protection des données, formations adaptées aux thèmes des caisses de pension et complémentaires aux formations sur la protection des données dispensées par l'employeur, processus concrets en cas de violation de la protection des données).

L'environnement dans lequel évolue une caisse de pension est en constante évolution. De nouveaux prestataires peuvent être impliqués, de nouveaux sous-traitants apparaître, un nouveau logiciel informatique être utilisé. Des personnes clés pour la conformité en matière de protection des données peuvent quitter l'entreprise ou changer de poste, le cadre légal évolue.

Il est donc nécessaire de vérifier régulièrement que les documents et processus essentiels sont à jour et de les adapter, le cas échéant. Selon les cas, il peut également être nécessaire de procéder à une analyse d'impact sur la protection des données, à un contrôle de la sécurité des données et des systèmes informatiques ou à une adaptation des contrats. Les aspects à évaluer, leur niveau de détail et la fréquence des contrôles dépendent des circonstances concrètes de chaque cas. Si les contrats et la collaboration avec les prestataires sont bien établis et que la situation est stable, le besoin d'action est limité. En revanche, l'introduction de nouveaux outils, logiciels ou prestataires, etc. nécessite également un examen

du point de vue de la protection des données et de la sécurité informatique. Une sensibilisation périodique des employés est également utile, car les violations de la protection des données résultent souvent de négligence ou de l'ignorance. Pour minimiser les risques, il convient également d'accorder une attention particulière aux applications et obligations critiques dont la violation peut entraîner des sanctions.

Principales conclusions

- La conformité en matière de protection des données reste un sujet important. Une gestion et une surveillance ciblées, adaptées à la situation concrète, minimisent le risque d'enquêtes et de procédures pénales, d'amendes ou d'atteintes à la réputation et protègent les intérêts de la caisse de pension, de ses bénéficiaires et d'autres parties prenantes.
- Si les conditions changent, si de nouveaux systèmes, logiciels, plateformes ou outils sont introduits ou si de nouveaux prestataires/partenaires contractuels sont impliqués, un accompagnement du point de vue de la protection des données et de la sécurité informatique est également nécessaire.
- Une attention constante doit être accordée aux questions de minimisation des données, de transferts de données, de prestataires de services/sous-traitants, de conservation et de suppression des données, ainsi que de sécurité des données.
- Les évolutions légales et l'établissement de standards doivent être suivies et, le cas échéant, mis en œuvre.



Evelyn Schilter

Lic. iur., Avocate
Directrice du service juridique et gestion
des caisses de pension
evelyn.schilter@wtwco.com
+41 43 488 44 79



Carmela Wyler-Schmelzer

lic. iur., Avocate
Conseillère juridique des caisses
de pension
carmela.wyler-schmelzer@wtwco.com
+41 43 488 44 73



Résultats pour la Suisse de l'enquête sur le régime de retraite en Europe occidentale 2025

Dans un monde du travail en mutation et face à la concurrence des talents, une prévoyance solide est clé. Les enquêtes WTW apportent des éclairages actuels côté employeurs et salariés.



SLI® Étude de benchmarking 2025

Résultats de l'étude bisannuelle de WTW comparant les prestations des fonds de pension des sociétés SLI®. Dans cette édition, nous nous penchons sur les tendances générales du marché en Suisse ainsi que sur les défis auxquels les caisses de pension suisses sont confrontées.



Swiss Pension Finance Watch Résultats T3 | 2025

Étude trimestrielle relative à l'incidence de l'évolution du marché des capitaux sur le financement des plans de prévoyance en Suisse.



360°Prévoyance

Notre approche 360°Prévoyance couvre tous les domaines de la prévoyance professionnelle, y compris les investissements, et offre des conseils complets aux caisses de pension ainsi qu'aux entreprises.



360°Prévoyance I Publications

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



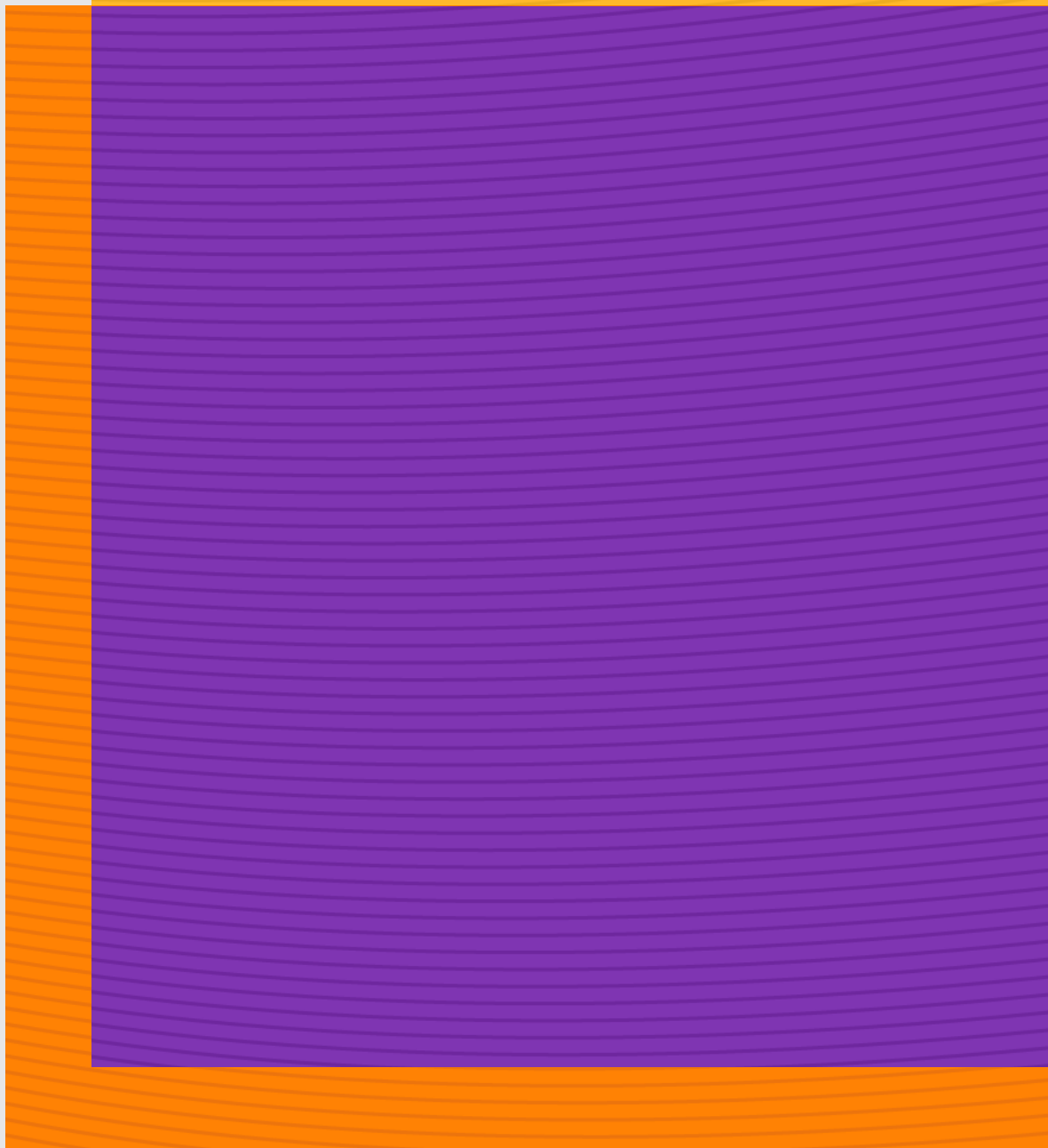
360°Prévoyance I Études

Depuis plus de 10 ans, WTW réalise régulièrement des sondages et études sur le thème de la prévoyance professionnelle (LPP). Les principales études sont les suivantes: Étude sur le degré de couverture des institutions de prévoyance, étude de benchmarking du SLI et Swiss Pension Finance Watch.



360°Prévoyance I Académie

Nous proposons des cours de formation continue et de perfectionnement en français, allemand et anglais spécifiques à vos besoins dans tous les domaines du 360°Prévoyance I Governance.



À propos de WTW

Chez WTW (NASDAQ: WTW), nous fournissons des solutions basées sur les données et la compréhension dans les domaines du personnel, du risque et du capital. En nous appuyant sur la vision globale et l'expertise locale de nos collègues dans 140 pays et marchés, nous vous aidons à affiner votre stratégie, à renforcer la résilience de votre organisation, à motiver votre personnel et à maximiser vos performances. En travaillant main dans la main en partenariat avec vous, nous découvrons des opportunités de succès durable - et nous vous offrons une perspective qui vous fait bouger.

Pour en savoir plus, consultez le site wtwco.com



wtwco.com/social-media

Copyright © 2025 WTW. All rights reserved.
WTW-WE-CH-décembre 2025

wtwco.com/fr-CH

wtw

