

Direction et administration

Séparées ou regroupées?

Alors que les grandes caisses de pension emploient pour certaines leur propre personnel pour l'administration et la direction, les petites et moyennes caisses font souvent appel à des prestataires externes. On peut dès lors se demander s'il est judicieux de confier l'administration et la direction à deux prestataires de services distincts ou à un seul prestataire. L'état des lieux ci-après montre que les deux options présentent des avantages.

Auteurs: **Wanja Knausz et Marc Olivier Delévaux**

Avantages d'une séparation des tâches

Separation of Duty

(bonne gouvernance et contrôle)

La séparation des tâches permet à la direction de rendre compte au conseil de fondation sans qu'il n'y ait de conflits d'intérêts et d'exercer un contrôle indépendant sur l'administration au moyen de Service Level Agreements et d'une gestion des réclamations. Il s'agit d'un avantage décisif pour une bonne gouvernance et l'identification précoce des risques et des points faibles. Quand le directeur ou la directrice n'a pas besoin de trop s'impliquer dans les affaires courantes de l'administration, il ou elle dispose de l'indépendance requise pour se concentrer sur des thèmes stratégiques.

Flexibilité et continuité

Une distribution de la direction et de l'administration sur deux prestataires différents permet au conseil de fondation de changer de prestataire de manière flexible s'il le faut et de garantir une continuité et un historique suffisants grâce au partenaire restant. Cela réduit considérablement le risque d'un changement de prestataire avec une phase de transition difficile.

Spécialisation

Les prestataires spécialisés dans la direction peuvent se concentrer sur une veille réglementaire permanente, la catégorisation juridique des prescriptions et leur mise en œuvre appropriée dans la caisse de pension. Les administrateurs de

caisses de pensions spécialisés peuvent, quant à eux, se concentrer sur l'efficacité des processus et des traitements de cas ainsi que de la technologie d'administration.

À prendre en compte en cas de séparation des tâches

Dans le cas d'un modèle séparé, il est important que la coordination entre les deux prestataires soit bien définie. Une délimitation claire des tâches et des réunions d'échange régulières sont utiles à cet égard. Pour peu qu'il soit bien défini, l'échange entre les différents prestataires peut être aussi efficace qu'entre deux services internes, surtout à l'ère numérique.

Des pertes de temps peuvent survenir si la collaboration entre les deux prestataires laisse à désirer et si les informations ne circulent pas correctement entre eux. Cela peut être le cas lorsque les prestataires de services de direction et d'administration sont concurrents et proposent chacun la prestation de l'autre.

Avantages de la fourniture des prestations par un seul prestataire

Interfaces bien rodées

Sous réserve d'une fluctuation modérée, les équipes et personnes responsables de l'administration ou de la direction se connaissent généralement bien lorsque les deux travaillent dans la même entreprise. Les interfaces sont souvent déjà bien rodées grâce à d'autres clients pris en charge conjointement. La coordination

est donc simple et familière dès le départ, et les procédures sont proches. Le risque d'un démarrage chaotique de la collaboration dû au fait que les deux parties doivent d'abord se mettre au point au cours des premiers mois, est donc faible.

Implication forte du directeur dans l'administration

Une trop forte implication du directeur dans l'administration peut certes nuire à sa mission de contrôle neutre et à l'orientation de son activité sur des thèmes plutôt stratégiques. Mais une implication forte peut aussi avoir des avantages. Pour le traitement de certains cas spéciaux, une implication précoce peut aider à traiter efficacement le cas et à décider d'impliquer ou non le conseil de fondation.

Un seul interlocuteur pour le conseil de fondation

Avec la réglementation et la complexité croissantes, les parties impliquées tendent à se multiplier dans les caisses de pension suisses. Garder une vue d'ensemble efficace peut s'avérer difficile dans un système de milice. Si les prestations de direction et d'administration sont fournies d'un seul tenant, cela peut être un avantage à ce niveau. Une bonne collaboration des personnes compétentes est nécessaire dans ce cas. Car même lorsque les prestations de services sont intégrées, des personnes différentes sont chargées de l'administration et de la direction et elles doivent se coordonner. Cette coordination et la désignation d'un

interlocuteur pour le conseil de fondation sont éventuellement un peu plus simples, mais peuvent également être assurées entre deux prestataires de services indépendants.

À prendre en compte pour la prestation d'un seul tenant

En raison du risque de dépendance par rapport à la personne du directeur, il faut veiller à ce que son suppléant fasse également partie de l'équipe de direction. Si le suppléant du directeur est un collègue de l'administration, cela se répercute négativement sur l'indépendance, la spécialisation et la séparation des deux tâches en cas de défaillance.

Quel modèle est judicieux pour quelle caisse de pension ?

Il n'existe aujourd'hui aucune bonne pratique claire ni aucune norme unifiée sur le marché. Le modèle le plus judicieux pour une caisse de pension dépend également des exigences internes et des souhaits en matière d'orientation stratégique. Une caisse de pension d'entreprise d'un employeur suisse n'a parfois pas les mêmes exigences en matière de gouver-

nance qu'une caisse de pension avec une maison mère mondiale ou issue du droit public.

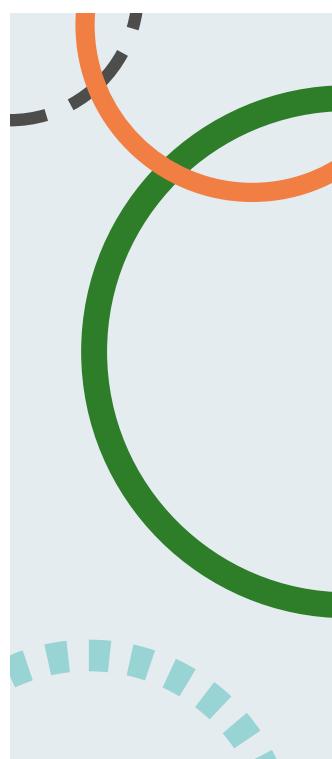
On peut généralement noter que les directeurs indépendants agissent de manière plus stratégique, conceptuelle et consultative, tandis que les directeurs proches de l'administration abordent souvent leur mission avec une forte focalisation opérationnelle. Dans l'un comme dans l'autre modèle, le succès dépend aussi des personnes impliquées. Les connaissances linguistiques jouent également un rôle.

Le choix du modèle représente une décision stratégique du conseil de fondation. Celui-ci doit donc réfléchir à l'importance qu'il donne aux avantages des deux modèles par rapport à la situation de sa propre caisse de pension. Il est important de prendre une décision en connaissance de cause sur la base d'un état des lieux sérieux, car la décision a des conséquences structurelles à long terme. Une fois cette question importante clarifiée, il s'agit de sélectionner les bons prestataires. ■

TAKE AWAYS

- Dans le cas d'un modèle séparé, il est important que la coordination entre les deux prestataires soit bien définie.
- En cas de prestation d'un seul tenant, en raison du risque de dépendance vis-à-vis de la personne du directeur, il faut veiller à ce que son suppléant fasse également partie de l'équipe de direction.
- Le choix du modèle représente une décision stratégique du conseil de fondation.
- Il n'existe aujourd'hui aucune bonne pratique claire ni aucune norme unifiée sur le marché.

Werbung Publicité



Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen

Jetzt anmelden!

Workshop für Stiftungsräte

Tagung für Geschäftsführer und Kadermitarbeitende

In der beruflichen Vorsorge gewinnen die Sammel- und Gemeinschaftseinrichtungen (SGE) eine immer grösitere Bedeutung. Als Player im Markt mit zahlreichen Anschläßen müssen sie sich mit ganz anderen Fragen befassen als eine Firmenpensionskasse. Neu wird am Vormittag ein Workshop für Stiftungsräte von SGE durchgeführt und am Nachmittag eine Tagung für Geschäftsführer und Kadermitarbeitende von Vorsorgeeinrichtungen mit mehreren angeschlossenen Arbeitgebern.

Donnerstag, 25. September 2025, Zürich



Infos und Anmeldung unter vps.epas.ch

