

CINQ QUESTIONS À CINQ EXPERTS EN PRÉVOYANCE

Statu quo et perspectives d'avenir de la prévoyance professionnelle

Patrik Schaller (président de la Commission technique LPP d'Expertsuisse) et Joachim Beil (responsable de la Suisse romande chez Expertsuisse) se sont entretenus avec cinq experts en prévoyance, à savoir Sergio Bortolin, Vera Kupper Staub, Thomas R. Schönbächler, Georg Stillhart et Roger Tischhauser.

Sergio Bortolin



DIRECTEUR DE L'ASGA
PENSIONSKASSE
GENOSSENSCHAFT

Vera Kupper Staub



DR. OEC. PUBL.,
PRÉSIDENTE DE LA
COMMISSION DE
HAUTE SURVEILLANCE
DE LA PRÉVOYANCE
PROFESSIONNELLE
(CHS PP)

Selon vous, quels sont les défis auxquels les institutions de prévoyance seront confrontées ces prochaines années?

Les institutions de prévoyance sont confrontées à de nombreux défis, mais c'est ce qui rend notre travail quotidien vraiment passionnant. Les effets de l'évolution démographique vont encore nous occuper dans les années à venir, qu'il s'agisse de la vague de départs à la retraite des baby-boomers, qui entraîne également un besoin accru de conseil, ou de l'espérance de vie, qui heureusement continue d'augmenter. Mais d'autres casse-tête nous attendent également dans le domaine des placements de capitaux, compte tenu d'un éventuel revirement des taux d'intérêt ou de tendances à la récession. Enfin, les nouvelles réglementations (AVS 21, LPD, SCI, etc.) et leur mise en œuvre technique requièrent également de l'attention et des ressources.

Le monde est en pleine mutation dans différents domaines. Je vois donc plusieurs défis à relever: en matière de placements, il faut à nouveau s'adapter à une volatilité accrue et à la nouvelle normalité à laquelle nous aspirons actuellement. En ce qui concerne les plans de prévoyance, la tendance à l'individualisation menace le principe de base des institutions en tant que communautés solidaires. Enfin, malgré la tendance à la concentration, les institutions doivent s'efforcer de rester proches de leurs assurés, c'est-à-dire de conserver leur confiance. Ce dernier point requiert des mesures non seulement dans le domaine de la communication, mais aussi dans celui de la gouvernance.

Comment évaluez-vous les compétences techniques des organes suprêmes dans le contexte de la réglementation croissante et des exigences de compliance imposées aux institutions de prévoyance?

Selon la taille, il est certainement justifié de se poser la question des compétences techniques nécessaires pour les organes suprêmes, en particulier pour les institutions de prévoyance propres à l'entreprise. Avec plus de 150 000 assurés, l'Asga peut toutefois s'appuyer sur un très grand réservoir de compétences professionnelles pour recruter des membres du conseil d'administration.

D'une manière générale, elles sont bonnes. Les représentants des employés et des employeurs dans les organes suprêmes sont habituellement conscients de leur grande responsabilité. Il est donc de leur devoir de se former en permanence. Il ne faut pas perdre de vue l'hétérogénéité de l'environnement des caisses de pension. Pour les organes suprêmes, les structures simples sont nettement plus faciles à gérer et à contrôler que les grandes structures complexes. Les compétences techniques requises par les organes suprêmes dépendent donc aussi de la structure organisationnelle choisie pour chaque institution de prévoyance.

Thomas R. Schönbacher



MBA UNIVERSITÉ DE ROCHESTER (NY), PRÉSIDENT DE LA DIRECTION DE LA CAISSE DE PENSION BVK

Georg Stillhart



DR. OEC. PUBL., DIRECTEUR RAIFFEISEN CAISSE DE RETRAITE SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE

Roger Tischhauser



LIC. IUR., DIR. AUTORITÉ DE SURVEILLANCE DE LA LPP ET DES FONDATIONS DU CANTON DE ZH, PRÉS. CONFÉRENCE DES AUTORITÉS CANTONALES DE SURVEILLANCE LPP ET DES FONDATIONS

D'une part, il faut faire en sorte que les jeunes assurés (20–50 ans) s'intéressent également à la prévoyance et s'impliquent; c'est important pour le développement futur de la prévoyance professionnelle. D'autre part, la charge de travail de l'organe suprême a considérablement augmenté au cours des dernières années. Les membres des conseils de fondation méritent une rémunération adéquate ainsi que l'estime au regard de l'importance de leur tâche.

La numérisation est certainement un grand défi, mais elle offre surtout de grandes perspectives si nous parvenons à rendre les processus plus efficaces et plus conviviaux. Mais la numérisation est également liée à la question de la sécurité des données, qui rend la tâche encore plus complexe pour les caisses de pension. La dimension politique me semble également cruciale; les grands acquis de la prévoyance professionnelle sont souvent mal compris, comme le montre à nouveau le débat en cours sur la réforme de la LPP. Il y a encore beaucoup à faire dans ce domaine, notamment en matière de communication.

Le principal défi est de garantir la stabilité financière. Il reste difficile de gérer l'énorme volatilité des marchés des capitaux. L'aspect démographique demeure un sujet de préoccupation. Au cours des cinq à dix prochaines années, les effectifs des institutions de prévoyance vont se réduire considérablement. La gestion de modèles de prévoyance qui tiennent compte des générations est complexe. La complexité croissante de la gestion des institutions de prévoyance nécessite en outre de garantir durablement un savoir-faire au sein des organes suprêmes, afin de pérenniser le modèle fondé sur le partenariat social.

Avant toute chose, je considère que le système de milice a fait ses preuves et constate souvent que le bon sens, la capacité et le courage de poser les bonnes questions sont des qualités particulièrement importantes pour les membres de l'organe suprême. À la BVK, des formations et des ateliers sont organisés pour le conseil de fondation avant toutes décisions importantes (modification du règlement, approbation du rapport annuel, etc.) Si toutes les parties concernées, et notamment les sociétés de révision, font leur travail, un organe de milice est la solution la plus viable pour une caisse de pension.

Je pense que cela fonctionne bien dans le système de milice actuel, d'autant plus que les membres du conseil de fondation apportent non seulement une contribution technique, mais représentent aussi et surtout les intérêts des assurés et des employeurs affiliés. Il est important que les connaissances techniques des différents membres soient complémentaires. Et puis il existe aussi la possibilité de nommer des comités avec des spécialistes externes; nous avons par exemple une commission de placement dans laquelle siègent, aux côtés d'un représentant du conseil d'administration, exclusivement des spécialistes externes.

L'organe suprême (conseil de fondation) est d'abord un organe de direction. Il va de soi qu'un conseil de fondation est épaulé par la direction ou par des personnes externes. Il doit s'assurer que les mandataires agissent dans l'intérêt de l'institution de prévoyance. Cela se fait par le biais d'une organisation avec des tâches, des compétences et des responsabilités attribuées. Un reporting approprié et une surveillance adéquate sont importants pour une bonne gouvernance des pensions. Nous ne constatons pas d'augmentation de la réglementation et cela n'aurait que peu d'impact sur le profil d'exigences requis des membres d'un conseil de fondation qui disposent pour la plupart des connaissances nécessaires en matière de gestion et d'expertise.

Sergio Bortolin

Vera Kupper Staub

La mise en œuvre du contrôle interne peut être un défi pour les institutions de prévoyance à structure complexe. Faut-il, comme dans les compagnies d'assurance, un audit interne pour renforcer la gouvernance? Merci de justifier brièvement votre réponse.

Selon la taille de l'institution de prévoyance, le contrôle interne peut très bien être assuré par un SCI indépendant et accompagné par la révision externe ainsi que par le conseil de fondation ou d'administration. Toutefois, compte tenu de la tendance à l'augmentation de la taille des institutions de prévoyance et du degré de complexité croissant en la matière, les audits internes devraient se faire plus fréquents à l'avenir. Le défi consiste à concevoir cette ligne de défense supplémentaire de manière totalement indépendante, afin d'exclure tout conflit d'intérêts.

Certainement pas pour les structures simples. Dans ce cas, un audit interne serait excessif. Mais pour les grandes structures complexes, cela pourrait très bien être une partie pertinente du contrôle interne. Cette mesure aide l'organe suprême à maîtriser avec succès l'inévitable asymétrie des connaissances entre celui-ci et la direction. Les assureurs-maladie, par exemple, sont tenus de disposer d'une fonction d'audit interne.

Quelle est la responsabilité d'une institution de prévoyance en matière de durabilité (p. ex. pour les investissements / le reporting ESG de l'ASIP)?

La responsabilité en matière de durabilité s'exprime à plusieurs niveaux. La transparence et une communication uniforme sont au cœur de cette démarche, car les assurés doivent savoir comment leur caisse de pension gère leur argent à cet égard. C'est pourquoi l'Asga approuve la recommandation d'établir à l'avenir des rapports conformément aux directives de l'ASIP et de les compléter par une communication transparente avec les assurés. Tout au début de la chaîne de responsabilités se trouve toutefois le devoir fiduciaire, qui rend indispensable la prise en compte des risques ESG matériels.

La loi oblige les institutions de prévoyance, avec leur stratégie de placement, à réaliser des rendements conformes au marché et à assurer une diversification appropriée (art. 71 LPP; art. 50 et 51 OPP 2). L'analyse des risques financiers liés au changement climatique fait partie du devoir de diligence fiduciaire et doit par conséquent être intégrée dans un processus de gestion des risques au sein des institutions de prévoyance. Plusieurs avis de droit viennent étayer ce point de vue (p. ex. avis de droit de la Pr Mirjam Eggen, Berne, et de Cornelia Stengel, Zurich, sur mandat de l'OFEV, 2019).

Selon vous, quelles sont les mesures à prendre pour que les jeunes générations s'engagent également dans les organes suprêmes d'une institution de prévoyance?

La prévoyance vieillesse est un sujet dont les jeunes générations ne se préoccupent guère au quotidien. C'est bien sûr regrettable, mais tout à fait compréhensible. Nous souhaitons d'autant plus être prêts à communiquer de manière transparente afin d'entamer un dialogue si l'intérêt existe. En tant que coopérative, nous récompensons l'engagement de nos délégués, parmi lesquels figurent également de jeunes membres de notre coopérative, en essayant de combiner la participation à nos événements avec une valeur ajoutée, la notion de réseau étant ici centrale. En outre, des exposés ou des tables rondes doivent offrir à nos délégués une nouvelle perspective sur leurs activités professionnelles et leur apporter une source d'inspiration.

Il y a effectivement de plus en plus de débats publics sur les questions de prévoyance qui devraient également intéresser les jeunes, par exemple la réforme de la LPP avec des améliorations pour les travailleurs à temps partiel et les personnes à bas salaires. Pour motiver les jeunes assurés à s'engager, les institutions de prévoyance doivent toutefois s'adresser à eux de manière ciblée. L'idéal serait d'élire des représentants des assurés par catégorie d'âge au sein de l'organe suprême (ce que font déjà certaines institutions de prévoyance). Je suis d'avis que dans ce domaine aussi, la diversité profite à l'organisation.

Thomas R. Schönbacher

Tout dépend du degré de maturité de l'organisation. À la BVK, nous avons choisi de ne pas conduire d'audit interne et d'opter pour une gestion interne des risques qui me rend compte directement. Une gouvernance forte est essentielle pour nous en tant que grande institution de prévoyance. Des réunions trimestrielles sur les risques, avec la direction, permettent un échange systématique entre tous les domaines d'activité et aussi de percevoir la gestion des risques comme un *sparring partner*. Si nécessaire, un mandat de vérification peut être confié à l'audit externe.

Le sujet n'est pas nouveau. En 2015 déjà, notre conseil de fondation a intégré les «principes de l'investissement responsable» dans le règlement de placement. Depuis, la durabilité est prise en compte à tous les niveaux. Cela vaut pour toutes les catégories de placement, qu'il s'agisse de l'exercice actif du droit de vote pour les placements en actions ou de la mise en œuvre d'une stratégie immobilière, etc. La durabilité n'est toutefois pas une fin en soi pour une caisse de pension. C'est le rendement à long terme avec les fonds qui nous sont confiés à titre fiduciaire qui est déterminant.

Le terme caisse de pension pour commencer. Ça ne motive pas les jeunes à investir du temps dans ce domaine. En réalité, nous sommes une caisse d'épargne. Notre expérience montre que les jeunes assurés ne s'intéressent à nous que lorsqu'ils se rendent compte qu'une grande partie de leur fortune (sinon la plus grosse partie) se trouve chez nous à la BVK. Une communication ciblée permet de mieux sensibiliser les jeunes. L'activité au sein de l'organe suprême est particulièrement intéressante, surtout dans les grandes institutions de prévoyance, et comparable à celle d'un conseil d'administration.

Georg Stillhart

Il me semble qu'il est possible de garantir une gouvernance suffisante avec l'expert en caisses de pension, la surveillance directe et la haute surveillance, mais aussi avec un système de contrôle interne (SCI) complet, supervisé par l'audit externe et par l'organe suprême. Nous avons en outre un comité qui examine les résultats de la révision, de la gestion des risques et du SCI et qui rend compte chaque année de ses conclusions à l'ensemble du conseil d'administration. En ce qui concerne les placements, nous avons, comme de nombreuses caisses de pension, un contrôleur des investissements externe qui fait directement rapport au conseil d'administration.

Les caisses de pension doivent être durables en soi, cela découle déjà de leur mission même qui consiste à garantir des promesses de prestations à long terme. C'est pourquoi nous recherchons la durabilité non seulement dans les placements, mais aussi en matière de prévoyance et de gouvernance. En ce qui concerne les placements, nous assumons notre responsabilité en tant qu'investisseur institutionnel, mais nous ne devons pas perdre de vue notre mission qui consiste à préserver l'équilibre financier de la caisse de pension à long terme. Notre approche en matière de durabilité est explicitement inscrite dans le règlement de placement. À mon sens, il est judicieux d'améliorer la transparence et la comparabilité, comme le prévoit la recommandation de l'ASIP.

Je pense qu'il est important de communiquer pour que les jeunes destinataires s'intéressent également à la prévoyance professionnelle. Nous avons par exemple fait connaître de diverses manières une nouvelle stratégie de prestations, avec des vidéos explicatives ou encore avec la possibilité d'effectuer soi-même des simulations sur notre portail des membres. Au cours des dernières années, nous constatons une utilisation accrue des canaux numériques, et le dernier poste vacant au conseil d'administration a suscité beaucoup plus de candidatures que les années précédentes, y compris de la part de jeunes employés, ce qui est une bonne évolution.

Roger Tischhauser

Aujourd'hui déjà, on exige qu'une institution de prévoyance dispose d'un contrôle interne adapté à sa taille et à sa complexité. Le fait qu'une institution de prévoyance participe à la concurrence doit également être déterminant pour l'étendue du contrôle interne. Ces institutions de prévoyance devraient donc disposer d'un SCI avec une fonction d'audit interne, ce qui serait approprié au vu de leur importance pour la prévoyance professionnelle et conforme à leur propre intérêt. Cela permettrait de surveiller non seulement l'existence d'un contrôle interne, mais aussi l'efficacité des systèmes et des processus, notamment dans le domaine des finances et de la comptabilité.

Avec des promesses de rentes garanties sur plusieurs décennies, la durabilité financière représente l'essence même de la responsabilité d'une institution de prévoyance en matière de gestion financière. Il est impératif d'avoir une vision globale et prospective des placements et des engagements. Les promesses de prestations doivent correspondre à la capacité de rendement, les risques (de placement) à la capacité de risque. La stabilité du bilan et la capacité de financement doivent être garanties à long terme. Dans ce cadre, la stratégie de placement et sa mise en œuvre doivent également répondre à des critères de durabilité. Les efforts d'autorégulation méritent à cet égard d'être applaudis.

C'est une question intéressante. Je ne connais pas de recette miracle. La question des assurances sociales devrait être abordée plus souvent dans le cadre scolaire. À l'ère du numérique, l'intérêt pourrait être renforcé par une communication plus moderne des institutions de prévoyance. Mais en fin de compte, l'élément décisif reste sans doute une implication personnelle des jeunes générations: la confiance dans l'avenir de la prévoyance professionnelle et l'offre de modèles de prévoyance adaptés à chaque génération.