



NUMÉRO 1 - 2024

# 360° Prévoyance Magazine

Responsabilité et  
délégation au sein de  
la caisse de pension



## TABLE DES MATIÈRES

### Éditorial 03

### Point de vue 04

Possibilités et limites de la délégation  
du point de vue juridique 04

Entretien : mise en œuvre pratique  
et gouvernance au sein d'une fondation  
collective à structure complexe 07

Résilience et délégation dans le cadre du  
placement de la fortune 10

Gestion interne ou externe ? 13

Réflexion : jusqu'où la délégation peut-elle aller ? 15

### Actuariat et comptabilité 17

Responsabilité du conseil de fondation au regard  
de la capacité de risque d'une caisse de pension 17

### Nouveautés et tendances 21



## Éditorial

Plus de 1.2 billion de francs sont gérés dans le 2<sup>ème</sup> pilier et correspondent aux comptes épargnes de prévoyance des assurés actifs. Les structures des caisses de pension reposent sur le système de milice : les conseils de fondation sont composés équitablement des représentants des salariés et des représentants de l'employeur. Cet élément structurel représente à la fois une opportunité et un risque : la responsabilité directe, la participation et l'efficacité sont contrebalancés par la nécessité de prendre des décisions de manière professionnelle et d'acquiescer, à titre accessoire, des compétences techniques avancées dans un domaine spécialisé.

Vu l'augmentation croissante du volume des comptes épargnes des actifs dans le 2<sup>ème</sup> pilier, les petites entreprises ne seront pas les seules à avoir du mal à relever ce défi. En effet, le deuxième pilier continuera à croître et sera difficile à gérer dans la plupart des cas. Une solution envisageable commune à toutes les caisses de pension serait la professionnalisation. En effet, le recours aux fondations collectives est un moyen de professionnaliser et de déléguer au maximum le fonctionnement d'une caisse de pension. Toutefois, les approches de délégation et d'externalisation, partielles ou générales, sont également très répandues dans les caisses de pension autonomes. Le spectre s'étend des spécialistes de gestion ou de placements à la nomination des membres du conseil de fondation et des dirigeants externes.

Dans le présent numéro de **360°Prévoyance | Magazine**, nous nous interrogeons sur le procédé de concilier responsabilité et délégation au sein de la caisse de pension. Nous définissons dans un premier temps le cadre juridique, avant de nous pencher sur un exemple pratique tiré d'une fondation collective. Nous abordons ensuite les possibilités de délégation dans le domaine des placements, de la direction et de la gestion des risques. Enfin, nous répondons à la question : dans quelle mesure est-il possible de mettre en place une caisse de pension autonome qui serait aussi efficace qu'une fondation collective en tenant compte d'une externalisation des responsabilités dans une large mesure ?

Je vous souhaite beaucoup de plaisir à lire cette passionnante série d'articles.

Stephan Wildner

Country Head Switzerland  
Director Retirement  
Services  
Switzerland



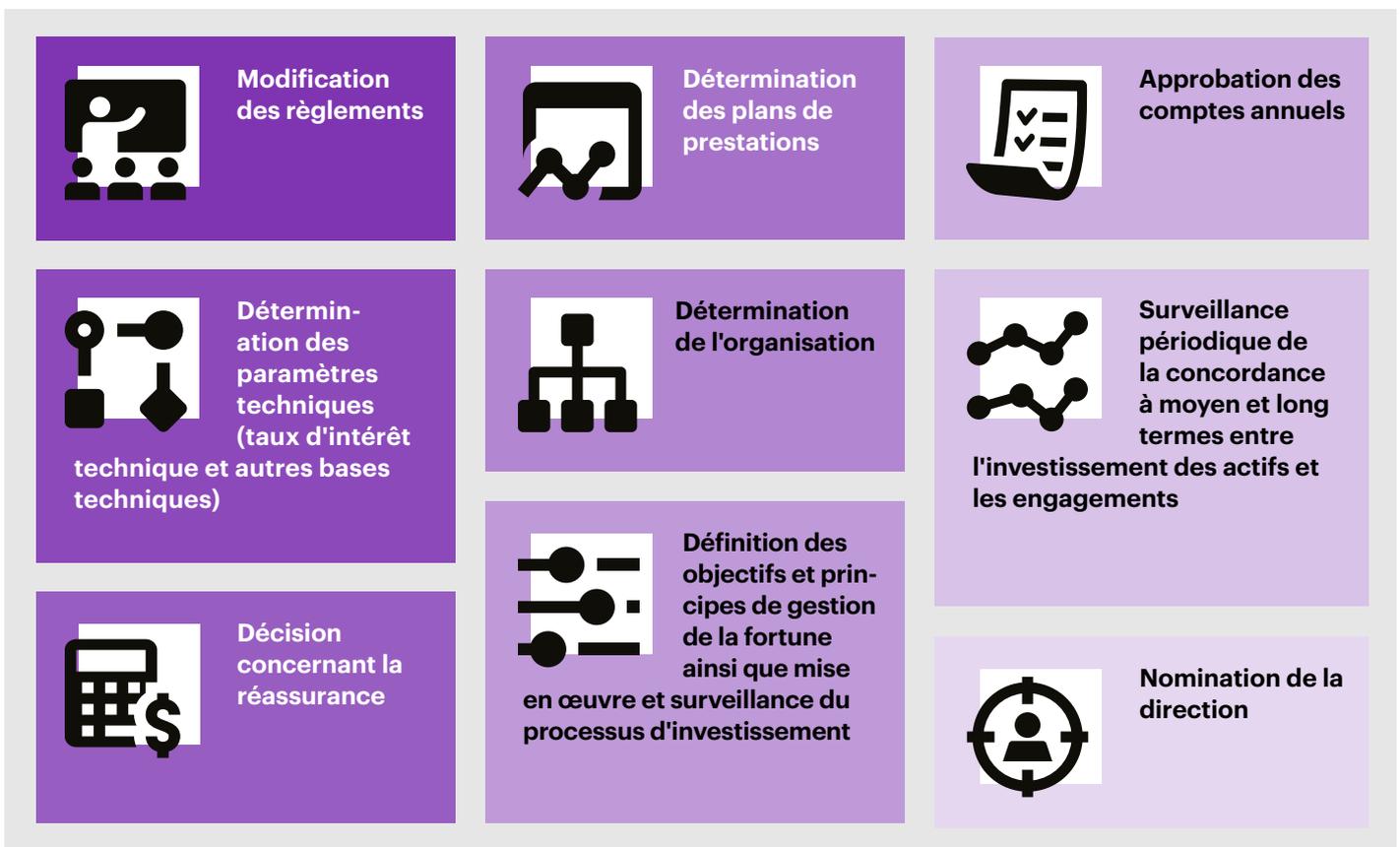
# Possibilités et limites de la délégation du point de vue juridique

Le Conseil de fondation est l'organe suprême de l'institution de prévoyance. Il est responsable de la direction générale et doit accomplir certaines tâches, fonctions et décisions de manière autonome. Cependant, il peut également déléguer certaines tâches à des membres individuels, des comités et des tiers. Il peut également se faire conseiller par des personnes internes et externes. Selon les connaissances, la complexité et la disponibilité temporelle, cela peut même être recommandé. Cet

article vise à donner un aperçu du cadre légal de la délégation.

## Direction générale et surveillance

Le Conseil de fondation est responsable des tâches de direction et de la surveillance les plus centrales et fondamentales. Cela inclut la direction générale, l'exécution des tâches légales, la définition des objectifs et des principes stratégiques de l'institution de prévoyance, ainsi que la détermination des moyens pour les atteindre. Le Conseil de fondation établit l'organisation de l'institution de prévoyance, veille à sa stabilité financière et surveille la gestion (Art. 51a al. 1 LPP). La loi énumère dans l'article 51a al. 2 LPP, les tâches qui ne peuvent pas être déléguées ni retirées. Il s'agit notamment des sujets suivants:



## Délégation dans le domaine des tâches intransmissibles et inaliénables

Dans la mesure où il s'agit de tâches intransmissibles et inaliénables, le Conseil de fondation peut confier la préparation des décisions, l'exécution ou la surveillance de ces affaires à des membres individuels, des comités ou des tiers (par exemple, la surveillance périodique de la concordance à moyen et long termes entre l'investissement des actifs et les engagements par le biais d'une étude ALM). Le Conseil de fondation doit veiller à un reporting approprié. Toutefois, il ne peut pas déléguer la discussion de ces sujets ni la compétence décisionnelle et reste responsable en tant qu'organe suprême.

Il apparaît que le Conseil de fondation peut et devrait également demander des conseils concernant les tâches intransmissibles et inaliénables. La consultation d'experts est recommandée et même nécessaire en fonction de la complexité et du sujet, notamment si le Conseil de fondation ne possède pas les connaissances requises.

## Délégation dans le domaine des tâches transmissibles

Lorsqu'il ne s'agit pas de tâches intransmissibles et inaliénables, la tâche en tant que telle – y compris la décision – peut-être déléguée à un seul membre du Conseil de fondation, à un comité ou à des tiers. Il s'agit généralement d'activités opérationnelles, préparatoires et de soutien, notamment dans la sélection d'un prestataire de services pour la gestion d'actifs, la gestion immobilière ou le controlling. Par exemple, la gestion immobilière peut décider seule de conclure des contrats de location ou de réaliser des rénovations dans le cadre prédéfini. Cependant, la délégation est conditionnée par l'existence d'une base légale dans les statuts prévoyant la délégation ou le règlement. Dans ce cas, la responsabilité du Conseil de fondation se limite à une sélection, une instruction et une surveillance minutieuses de la personne chargée de la tâche. Cependant, le Conseil de fondation garde toujours la responsabilité suprême dans le cadre de sa responsabilité globale et de ses obligations de surveillance.

La gestion opérationnelle est généralement confiée à un seul membre du Conseil de fondation et/ou à des tiers. Les compétences spécialisées éventuellement disponibles, les ressources temporelles et le désir de professionnalisation jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre concrète de la gestion opérationnelle.

### Conseil de fondation en tant qu'organe suprême



Direction générale de l'institution de prévoyance, en particulier :

- définir l'organisation
- assurer la stabilité financière
- surveiller la gestion.

### Tâches intransmissibles



Elles sont énumérées à l'art. 51a, al. 2 LPP.

- Les décisions ne sont pas transmissibles
- La préparation, l'exécution, les décisions ou la surveillance peuvent être déléguées ; le Conseil de fondation veille à ce qu'un rapport approprié soit établi.

### Toutes les autres tâches



Peuvent être déléguées, en particulier les tâches opérationnelles et d'assistance.

## Responsabilité et recommandations d'action

De la responsabilité du Conseil de fondation découle également la responsabilité de celui-ci en cas de dommages subis par l'institution de prévoyance. Une action en dommages-intérêts nécessite les éléments suivants : dommage, violation d'une obligation, lien de causalité et faute (la simple négligence suffit). La responsabilité s'applique dès le premier jour et pendant toute la durée

du mandat du Conseil de fondation. Un manque d'introduction ou de connaissances au début de l'entrée en fonction ne sont pas des justifications valables.

En pratique, les cas de responsabilité surviennent souvent lorsque le Fonds de garantie doit fournir des prestations et que des demandes en dommages-intérêts l'encontre des personnes responsables sont examinées, notamment en dommages-intérêts sont ensuite examinées, notamment en matière de placements.

### Importance de processus et de contrôles efficaces pour éviter un cas de responsabilité

Des processus efficaces, le recours à des spécialistes internes et externes, des instruments de contrôle efficaces et des Checks & Balances suffisants (par exemple la gestion d'un SCI, la réglementation claire des responsabilités, des rapports et des mécanismes de contrôle dans le domaine des placements) sont des éléments importants d'une bonne gouvernance. Une structure appropriée contribue grandement à réduire les risques de responsabilité.



**Carmela Wyler-Schmelzer**

Avocate, lic. iur.  
Senior Legal Consultant Retirement  
carmela.wyler-schmelzer@wtwco.com  
+41 43 488 44 73



**Angelica Meuli**

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

# Entretien : mise en œuvre pratique et gouvernance au sein d'une fondation collective à structure complexe

Dans les structures complexes, une attention particulière doit être accordée à la thématique de la délégation. Elle constitue un pilier important de la gouvernance d'une institution de prévoyance. Nous avons eu l'occasion d'approfondir ce sujet, et en particulier sa mise en œuvre pratique, avec Michael Krähenbühl, directeur de la fondation **proparis**, Prévoyance arts et métiers Suisse.

**Monsieur Krähenbühl, quelles sont les principales caractéristiques de la fondation **proparis** ? Et quels sont vos préoccupations du moment ?**

Depuis 67 ans, **proparis** est la principale fondation de prévoyance pour les arts et métiers suisses. La fondation collective offre un accès simple au deuxième pilier à plus de 10 000 entreprises issues de plus de 50 associations professionnelles. Les entreprises, les assurés et les retraités accordent une grande confiance à l'expertise de notre fondation collective, car le thème de la sécurité est omniprésent. Fin 2023, le taux de couverture s'élève à 112.11% et le total du bilan à 6,68 milliards de francs. Pendant plus de soixante ans, notre fondation collective a réussi à mettre en œuvre avec cohérence sa promesse de sécurité en proposant un modèle d'assurance complète par l'intermédiaire de partenaires d'assurance-vie. Les risques de placement étaient laissés aux assureurs en échange d'une garantie d'intérêt. Au cours des années boursières difficiles, le « rendement » garanti des actifs immobilisés a été régulier et supérieur à la moyenne, pour la plus grande satisfaction des assurés. En revanche, lors des bonnes années boursières, les regards se tournaient vers ceux dont les caisses de pension autonomes obtenaient en moyenne de bien meilleurs résultats grâce à une proportion élevée d'actions.

Après de nombreuses années de constance dans son modèle d'assurance, le moment était venu pour **proparis** de revoir sa stratégie de placement et de l'adapter aux évolutions de l'environnement. Depuis trois ans, la fonda-

tion collective opte dans ses placements pour une voie médiane entre solution d'assurance (garantie nominale et d'intérêt) et autonomie. Il s'agit là du meilleur compromis: grâce à notre solution semi-autonome, nous combinons les atouts des deux modèles. Cette solution est tout à l'avantage des assurés et de leurs employeurs.

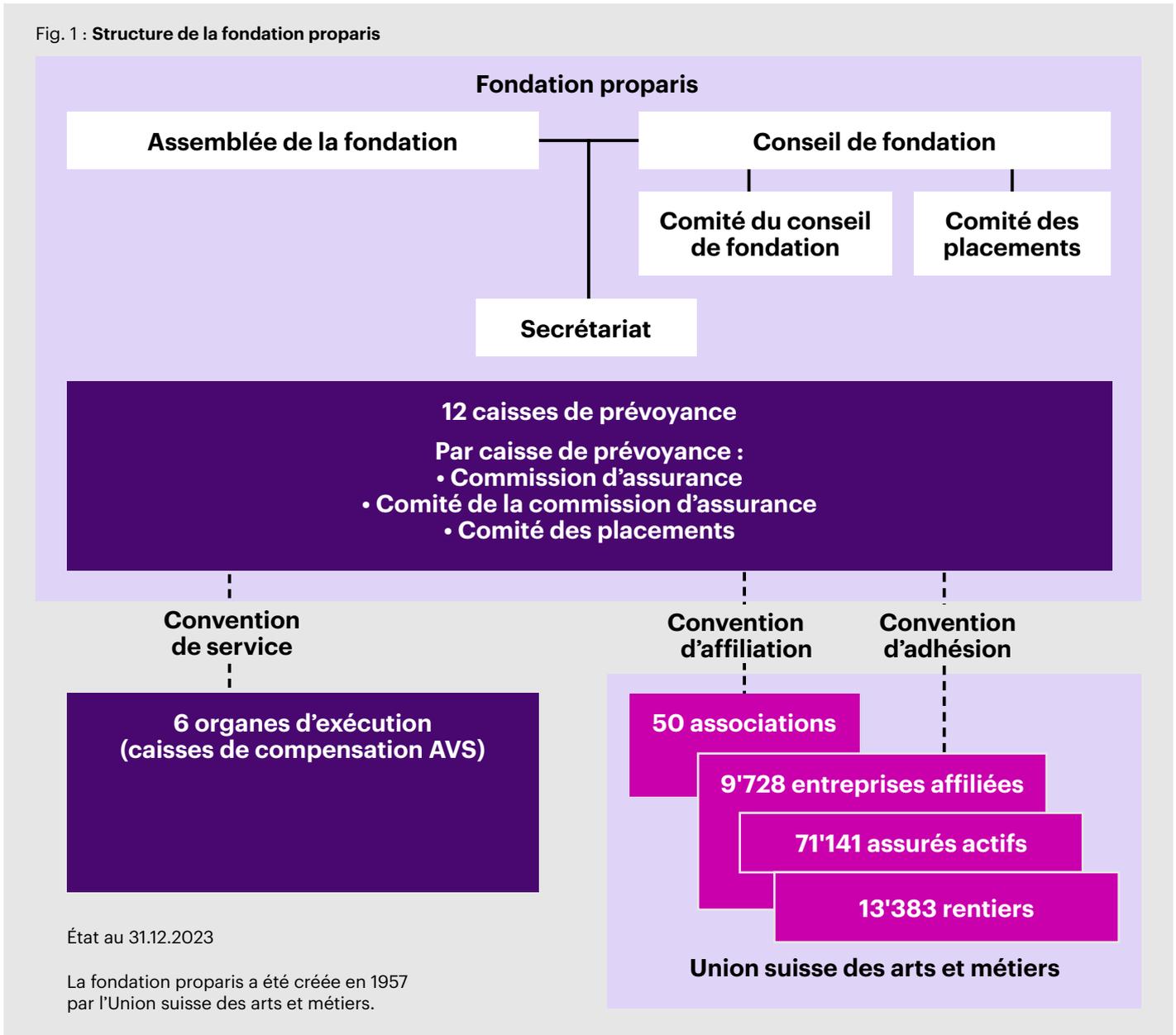
Les changements intervenus dans le secteur de l'assurance, notamment le retrait d'un des principaux assureurs-vie de « l'assurance complète », nous ont incités à basculer vers l'autonomie à l'échéance du contrat. Qui dit sécurité dit aussi évolution, car la Suisse est en pleine mutation. Pour réussir, il convient d'être agile et de disposer de la flexibilité nécessaire au changement. Je suis convaincu que nous sommes aujourd'hui très bien positionnés pour l'avenir.

**Monsieur Krähenbühl, nous vous remercions pour ce bref portrait de **proparis**. À travers les adaptations en matière de gestion de la fortune et le premier pas vers une autonomie sans réassurance des prestations de risque, d'importantes nouveautés ont été mises en œuvre ou introduites.**

**Comment **proparis** gère-t-elle ces changements sur le plan de la gouvernance au sein de sa structure organisationnelle ? Quel est le contexte organisationnel ?**

À l'instar du modèle de réussite de la Suisse, la structure de **proparis** repose sur le principe de la démocratie de base (voir fig. 1 : Structure de la fondation **proparis**). L'organisation actuelle s'est bien entendu pliée aux exigences légales. Lors de la création de la fondation en 1957, les caisses de compensation AVS ont été chargées de la gestion intégrale de leurs structure. En effet, après l'introduction de l'AVS, **proparis** était en mesure de proposer ce que l'on appelait des assurances complémentaires AVS par l'intermédiaire d'organismes d'assurance externes. Avec l'introduction de la prévoyance professionnelle obligatoire en 1985, l'offre de services a été adaptée aux bases légales. L'adaptation de l'offre de services a atteint son apogée avec la réforme structurelle de 2012, lorsque les responsabilités ont également été redéfinies dans la foulée. Les effets de ce dernier changement s'observe encore aujourd'hui.

Fig. 1 : Structure de la fondation **proparis**



**Comment et où les tâches et les décisions sont-elles déléguées ?**

Pour une mise en pratique fonctionnelle de la structure organisationnelle complexe de **proparis**, il est fondamental de disposer de directives ou d'accords clairs. Les tâches déléguées par le Conseil de fondation aux commissions d'assurance (organe de décision paritaire au niveau de la caisse de prévoyance) sont formulées de manière claire dans les règlements d'organisation et d'élection. Toutes les décisions, de la fixation du taux d'intérêt effectif en passant par la détermination de la cotisation de risque, sont prises au sein des caisses de prévoyance. Le Conseil de fondation de **proparis** prend ensuite connaissance des décisions et les confirme, afin que leur légalité soit garantie.

**Comment se déroulent la sélection, l'instruction et la surveillance ?**

La convention d'affiliation entre l'association professionnelle et la fondation **proparis** charge la caisse de compensation AVS de l'association du suivi des clients et de la gestion technique. Il n'y a pas d'appel d'offres pour ces services : les instructions sont soigneusement consignées dans la convention de service correspondante ainsi que dans les descriptions des processus, les directives et les instructions internes qui l'accompagnent. Un système de contrôle interne et une gestion des risques sont également mis en place au niveau des caisses de prévoyance et des organes d'exécution, et font l'objet de rapports aux organes.

### Comment assurez-vous le contrôle de gestion dans cette organisation complexe ?

Assurer une surveillance en temps utile dans cette structure complexe composée de six organes d'exécution indépendants relève effectivement du défi. La gestion centralisée d'un pool d'actifs au niveau de la fondation, avec ses nombreux véhicules de placement, constitue un avantage. Le comité des placements, au niveau de la fondation, s'occupe de thèmes plus généraux comme la sélection des gestionnaires, l'évaluation et le contrôle de gestion. La gestion de la fortune incombe au secrétariat de **proparis**, qui répond aux besoins de placement sur mandat des comités des placements des caisses de prévoyance. En complément, un Global Custodian géré par la fondation apporte une aide en publiant des rapports mensuels sur les placements. Le contrôleur d'investissements établit, sur mandat, un rapport trimestriel pour chaque caisse de prévoyance affiliée.

Le passif du bilan est plus difficile à gérer. En effet, la gestion des destinataires, le conseil et les comptes annuels incombent ici aux organes d'exécution mandatés. Le Conseil de fondation et le secrétariat de **proparis** n'ont accès qu'aux rapports et évaluations demandés. Enfin, **proparis** s'appuie sur les rapports des auditeurs à la suite de l'établissement des comptes annuels respectifs. Il s'agit des sociétés de révision mandatées par les caisses de compensation AVS qui, dans le cadre de la révision des comptes annuels, vérifient également les tâches déléguées dans le domaine de la prévoyance professionnelle. Une révision consolidée et une attestation sont finalement effectuées par le réviseur mandaté de la fondation.

### Comment proparis gère-t-elle les exigences accrues en matière de gouvernance ?

Nous avons déjà acquis une expérience considérable en matière de mise en œuvre des nouvelles exigences réglementaires lors de la réforme structurelle. Aujourd'hui, grâce à nos structures organisationnelles existantes, nous sommes bien parés pour mettre en œuvre de nouvelles exigences réglementaires. Si des thèmes doivent être mis en œuvre par les organes d'exécution, nous édictons des directives correspondantes. Les organes d'exécution mettent en œuvre et intègrent les thèmes dans leurs systèmes de contrôle interne. Comme nous l'avons expliqué, les contrôles sont effectués à différents niveaux. Les points en suspens sont abordés. Nous n'avons pas encore de contrôleur interne qui se rend régulièrement chez les organes d'exécution, mais cette possibilité ne semble pas exclue à l'avenir. En règle générale, nous nous en tenons au principe suivant : autant que nécessaire mais aussi peu que possible. Car les directives contraignantes ne sont utiles que jusqu'à un

certain point. Le dialogue régulier avec les mandataires constitue une base essentielle pour rechercher une solution globalement acceptable pour chaque cas.

### Quels sont, selon vous, les principaux défis actuels dans le domaine de la gouvernance et de la délégation ?

Les exigences réglementaires, qui ne cessent de s'étendre, constituent certainement un défi. Elles interfèrent parfois aussi dans les décisions de l'entreprise et les compétences des organes. En cas de changement, les compétences doivent être réexaminées à tous les niveaux et, le cas échéant, renégociées et réglementées. Pour qu'une organisation de la taille de **proparis** fonctionne, le principe de la délégation avec les pouvoirs correspondants est essentiel. Dans le cas contraire, les caisses de compensation AVS, en leur qualité d'organes d'exécution, ne seraient pas en mesure d'exercer une activité orientée axée sur la clientèle. Notre système présente certes encore quelques redondances, mais en fin de compte, nous sommes très compétitifs dans plus de 50 branches professionnelles. Nous nous efforçons également d'optimiser les processus en permanence. Dans le cadre du contrat d'assurance encore en vigueur jusqu'à la fin 2025, nous avons notamment pu supprimer les mises en miroir des données des assurés actifs et ainsi économiser des coûts. En 2026, **proparis** passera à la prochaine grande étape : l'ensemble du traitement des cas de prestations sera placé sous la responsabilité de **proparis**, qui recrutera des spécialistes ou achètera ponctuellement des prestations externes supplémentaires. Dans ce domaine également, nous définirons, réglerons et contrôlerons les responsabilités correspondantes.

**Merci beaucoup, Monsieur Krähenbühl, pour cet entretien et cet aperçu intéressant de la structure organisationnelle et de la gouvernance de proparis. Nous vous souhaitons beaucoup de succès pour les projets à venir.**



**Michael Krähenbühl**  
Directeur de la fondation collective  
proparis  
michael.kraehenbuehl@proparis.ch  
+ 41 31 380 12 26



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

# Résilience et délégation dans le cadre du placement de la fortune

Au cours des dernières années, le paysage des placements des caisses de pension a considérablement évolué. Cette évolution découle d'une multitude de facteurs, qui vont des risques géopolitiques aux progrès technologiques.

Ces changements ont non seulement accru la complexité des décisions en matière de placements, mais ont également entraîné de nouveaux défis de mise en œuvre pour les caisses de pension du monde entier. Dans cet article, nous abordons les défis auxquels sont confrontées les caisses de pension et explorons les stratégies possibles pour montrer comment la délégation peut les aider à assumer leurs responsabilités et à naviguer efficacement dans cet environnement en constante évolution.

## Défis actuels des caisses de pension dans le domaine du placement de leurs actifs

- La **fréquence accrue des crises sur les marchés** au cours des dernières années a confronté les caisses de pension à un défi de taille, à savoir garantir la stabilité et la durabilité de leurs portefeuilles sur des marchés volatiles. Des stratégies comme la diversification dans plusieurs catégories de placement et régions, ainsi qu'une solide gestion des risques, sont essentielles pour atténuer les conséquences des turbulences des marchés.
- **Les incertitudes géopolitiques** telles que les tensions commerciales, l'instabilité politique et les changements réglementaires augmentent encore la complexité du placement de la fortune. Des stratégies portant sur l'analyse approfondie des risques géopolitiques, la planification de scénarios et l'allocation dynamique des actifs sont susceptibles d'aider les caisses de pension à faire face à ces incertitudes tout en optimisant les rendements.
- Manque de liquidités et de diversité : **l'augmentation de la liquidité du marché** a entraîné une corrélation plus élevée entre les actifs liquides et, par conséquent, un **manque d'opportunités réellement diversifiées en matière de placements**, ce qui oblige les caisses de pension à consacrer plus d'efforts à l'acquisition et à l'évaluation des placements. D'autres catégories d'actifs comme le Private Equity, l'immobilier et les infrastructures offrent un potentiel de diversification, même si elles présentent des défis en matière de liquidité et de gestion des risques.
- La **concentration des banques dépositaires et des prestataires institutionnels** comme Credit Suisse et UBS suscite des inquiétudes quant au risque de contrepartie et aux éventuels conflits d'intérêts. Les caisses de pension devront peut-être revoir leurs relations avec les prestataires et envisager de se diversifier en faisant appel à plusieurs gestionnaires afin de réduire le risque de concentration.
- Le **développement des placements illiquides** représente à la fois des opportunités et des défis pour les caisses de pension. Les placements illiquides comme le Private Equity et les infrastructures offrent certes un potentiel de rendement plus élevé, mais ils sont également liés à des horizons de placement plus longs et à des conditions de liquidité plus restrictives. Les caisses de pension doivent évaluer soigneusement leurs besoins en liquidités et intégrer avec discernement les placements illiquides dans leurs portefeuilles.
- Pour les caisses de pension, le placement de la fortune est de plus en plus marqué par des **exigences réglementaires et des obligations de reporting**, y compris celles liées à des considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). Les caisses de pension sont soumises à une pression croissante pour intégrer les facteurs ESG dans leurs processus de placement. Le respect du cadre réglementaire en constante évolution doit être garanti.

- **L'émergence de nouvelles technologies**, à l'instar de l'intelligence artificielle, de la blockchain et des actifs numériques tels que le bitcoin, est susceptible d'influencer les modèles et les pratiques de placement traditionnels. Les caisses de pension doivent suivre le rythme des avancées technologiques et évaluer leurs répercussions sur les décisions de placement, la gestion des risques et l'efficience.

**Déléguer pour améliorer la gouvernance et soulager les ressources internes**

Si les changements en matière d'objectifs et de définition de la stratégie semblent avoir une incidence limitée sur les caisses de pension, la phase de mise en œuvre, quant à elle, présente des défis considérables. Les moyens que les caisses de pension consacrent à la gestion de leurs placements sont sous pression, car elles se voient contraintes de décider entre une augmentation

de leurs ressources internes et la délégation de fonctions à des prestataires spécialisés.

La délégation des placements contribue à soulager les ressources internes tout en garantissant une mise en œuvre efficace des stratégies de placement.

La délégation est par ailleurs susceptible d'aider les caisses de pension à améliorer leur gouvernance, en répartissant les tâches et les responsabilités entre ressources internes et externes.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des différentes tâches et des moyens d'améliorer la gouvernance. Il montre pour les différents domaines, deux exemples de niveaux faible et élevé de la délégation de la mise en œuvre.

Tâches et responsabilités	Niveau de délégation faible			Niveau de délégation élevé		
	Caisse de pension	Dépositaire	Conseiller	Caisse de pension	Dépositaire	Conseiller
Convictions et objectifs						
Définition des objectifs de placement, de la tolérance au risque et des objectifs	approuve	-	propose	approuve	-	propose
Mise à jour trimestrielle du rendement requis par rapport au rendement escompté et adaptation de la politique d'investissement cible	approuve	-	prépare	approuve	-	propose
Formulation d'objectifs ESG et climatiques, comme un Carbon Journey Plan	approuve	-	prépare	approuve	-	prépare

Tâches et responsabilités	Niveau de délégation faible			Niveau de délégation élevé		
	Caisse de pension	Dépositaire	Conseiller	Caisse de pension	Dépositaire	Conseiller
Construction et gestion du portefeuille						
Planification du portefeuille et constitution dynamique du portefeuille (allocation d'actifs tactique)	surveille	exécute	propose	-	exécute	propose et surveille
Identification des fonds externes et des thèmes de placement	approuve	-	propose	-	-	exécute
Contrôle de la due diligence et sélection des gestionnaires	approuve	-	propose	-	-	exécute

Tâches et responsabilités	Niveau de délégation faible			Niveau de délégation élevé		
	Caisse de pension	Dépositaire	Conseiller	Caisse de pension	Dépositaire	Conseiller
Construction et gestion du portefeuille						
Signature et coordination des déclarations de souscription et de rachat	-	exécute	prépare	-	exécute	prépare
Gestion des liquidités pour l'utilisation des fonds et le financement des besoins en marchés privés	-	exécute	prépare	-	-	-
Mise en œuvre de la recommandation de placement	-	exécute	soutient	-	exécute	soutient
Surveillance						
Suivi et reporting relatif au portefeuille, au gestionnaire, au degré de couverture et aux indicateurs ESG	approuve	-	exécute	surveille	-	exécute
Séances du comité d'investissement, rapports et ateliers	participe	-	prépare	participe	-	prépare

### Conclusion

En résumé, l'évolution du paysage des placements place les caisses de pension face à de nombreux défis, allant de la volatilité des marchés et des risques géopolitiques, en passant par les exigences réglementaires et les progrès technologiques. Pour relever efficacement ces défis, les caisses de pension doivent déployer beaucoup d'efforts, et intégrer la diversification, la gestion des risques et les considérations ESG dans leurs processus décisionnels.

Cette démarche nécessite souvent le recours à une expertise externe. Déléguer ne signifie toutefois pas que les caisses de pension perdent le contrôle du placement de leur fortune. Au contraire, elles ont la possibilité de concevoir leur organisation en totale adéquation avec leurs propres besoins, à savoir contrôler une tâche ou l'exécuter soi-même.



**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

# Gestion interne ou externe ?

Le conseil de fondation est l'organe suprême d'une institution de prévoyance. Il est comparable au conseil d'administration que l'on retrouve dans une entreprise. Conformément à l'art. 51a LPP, le conseil de fondation prend les décisions relatives à la prévoyance professionnelle.

Le conseil de fondation assume la direction générale de l'institution de prévoyance et est responsable des tâches non déléguables énumérées dans la loi. Le conseil de fondation peut en principe déléguer toutes les autres tâches. Dans la pratique, il existe de grandes différences entre les caisses de pension. En effet, alors que certaines institutions de prévoyance déterminent à la tête un directeur général à plein temps, cette dernière n'est pas réaliste pour la majorité des caisses de pension. La gestion de la caisse est soit externalisée, soit confiée à un membre du conseil de fondation. Lors du choix d'une direction interne ou externe, ou d'un mixte des deux, il faudrait tenir compte des différents avantages et inconvénients.

Suite à la réforme structurelle de la LPP en 2012 qui tient compte de l'extension des dispositions existantes en matière de gouvernance, l'indépendance de l'organe de révision et de l'expert en prévoyance professionnelle a été inscrite dans l'ordonnance (art. 34 et 40 OPP2). Cela signifie que l'organe de révision et l'expert en prévoyance professionnelle d'une institution de prévoyance ne peuvent pas assumer simultanément la fonction de gestion externe.

## Tâches possibles pouvant être déléguées

La liste des tâches possibles pouvant être déléguées ou effectuées en interne par l'entreprise est longue et concerne tous les domaines d'une caisse de pension notamment la planification des liquidités, la prise de décisions relatives aux investissements, la maintenance du système de contrôle interne SCI, l'organisation des séances du conseil de fondation, la coordination de la clôture annuelle des comptes, la correspondance avec l'autorité de surveillance, la gestion des parties prenantes et les appels d'offres avec les tiers, la communication aux assurés et la formation continue du conseil de fondation entre autres.

## Avantages d'une gestion externe

L'un des principaux avantages de l'externalisation réside dans l'accès à une expertise spécialisée. Les prestataires des services externes disposent généralement d'une équipe de gestionnaires spécialisés en caisses de pension. Grâce à la formation, l'échange interne et la possibilité de regrouper les expériences acquises dans le cadre de différents mandats, il en résulte de nets avantages dans le domaine de la compétence professionnelle. En raison de la réglementation croissante, il est de plus en plus difficile pour un gérant interne de rester à jour dans tous les domaines. En effet, le risque existe dans la reconnaissance tardive ou pas des nouvelles exigences réglementaires. Un directeur externe profite souvent de l'échange avec les collègues de travail de domaines apparentés, tel que le service juridique, l'investissement ou les experts en caisses de pension.

Souvent, l'externalisation de la gestion présente des avantages en termes de coûts. En effet, l'efficacité grâce à des processus et des modèles de travail standardisés, un modèle junior-senior (chacun assume des tâches en fonction de son niveau d'expérience et de connaissances) et des systèmes informatiques spécialisés permettent à un prestataire externe de réaliser de meilleures économies d'échelle. Il est clair que de demander brièvement l'avis d'un collègue du service juridique d'à côté est nettement plus avantageux que de demander l'avis d'un bureau d'avocats externe. De plus, la direction sous-estime en général les coûts cachés d'une solution de gestion interne, car ils sont souvent financés par l'employeur et non par la caisse de pension (infrastructure, etc.).

Une direction externe minimise en outre les dommages en cas d'absence ou de démission inattendue du directeur. Outre le directeur interne, il n'y a souvent pas d'autre personne qui soit au courant des procédures, des systèmes et des processus de la caisse de pension. Le principal risque de monopole de tête est donc très élevé. Dans le cas d'une solution externe, une défaillance peut être compensée beaucoup plus facilement grâce à des processus standardisés et à des équipes de clients existantes. S'il n'est pas possible de trouver en interne une deuxième personne pour assurer la succession, il est également possible d'avoir une telle solution de couverture avec un prestataire de services externe.

### Avantages d'une gestion interne

Un directeur interne connaît naturellement très bien l'entreprise et les besoins des collaborateurs en matière de prévoyance. La proximité physique permet aux assurés de poser leurs questions facilement et sur place. Avec un gérant externe, on peut tout au plus convenir d'une journée régulière sur place ou de séances d'information récurrentes.

Une solution interne est également avantageuse pour le maintien du savoir-faire spécifique à la caisse de pension. Ainsi, un directeur en caisse de pension peut également conseiller la direction ou les RH en cas de besoin. Ce savoir-faire interne réduit également la dépendance vis-à-vis des prestataires de services externes.

### Avantages d'une gestion externe

- Compétence professionnelle
- Coûts
- Pas de risque de défaillance grâce au monopole de tête



### Avantages d'une gestion interne

- Proximité avec les assurés
- Maintien du savoir-faire interne
- Réduction de la dépendance



### Conclusion

La question de savoir si la gestion d'une caisse de pension doit être externalisée ou gardée à l'interne est une question essentielle pour les caisses de pension. Outre une solution entièrement interne ou externe, une externalisation partielle peut également être une option intéressante. Cela permet de découvrir les deux modèles. Par exemple lorsqu'un membre du conseil de fondation souhaite continuer à assumer lui-même certaines tâches, mais n'a pas le temps d'effectuer toutes les autres activités, il lui est possible de se tourner vers un prestataire de services externe sans risquer de perdre toute son expertise.

D'après notre expérience, en raison des exigences réglementaires croissantes, la tendance repose sur l'expertise de prestataires externes en terme de gestion de la caisse. Chaque caisse de pension est tenue d'évaluer si cette solution est judicieuse dans quelle mesure et à quel moment.



#### Wanja Knausz

Diplôme fédéral de responsable de caisse de pension,  
Pension Fund Management  
wanja.knausz@wtwco.com  
+41 43 488 44 78



#### Claudia Fritschi

Pension fund management  
claudia.fritschi@wtwco.com  
+41 43 488 44 90

# Réflexion : jusqu'où la délégation peut-elle aller ?

Le cycle de vie d'une caisse de pension débute par sa création par un employeur et se termine par sa liquidation ou son transfert dans une autre caisse de pension. Ces dernières années, de nombreuses petites caisses de pension ont cherché la voie de la fondation collective.

Les raisons (économiques) sont multiples, avec des pondérations différentes : un placement de capitaux efficace exige une certaine taille, les coûts de gestion sont élevés pour les petits portefeuilles, il n'est pas évident d'avoir une vue d'ensemble des exigences réglementaires et juridiques croissantes et il est souvent difficile de trouver des candidats pour les rôles de membres du conseil de fondation en raison de la grande responsabilité qui en découle.

Comme "leur" caisse de pension tient à cœur à de nombreux employeurs et qu'une fondation autonome peut apporter une contribution importante à l'employer branding, des modèles de délégation étendue ont vu le jour dans d'autres pays, que l'on peut tout à fait qualifier de "fondation collective virtuelle" et qui constituent une alternative à l'affiliation classique à une fondation collective.

## Modèle de base d'une "fondation collective virtuelle"

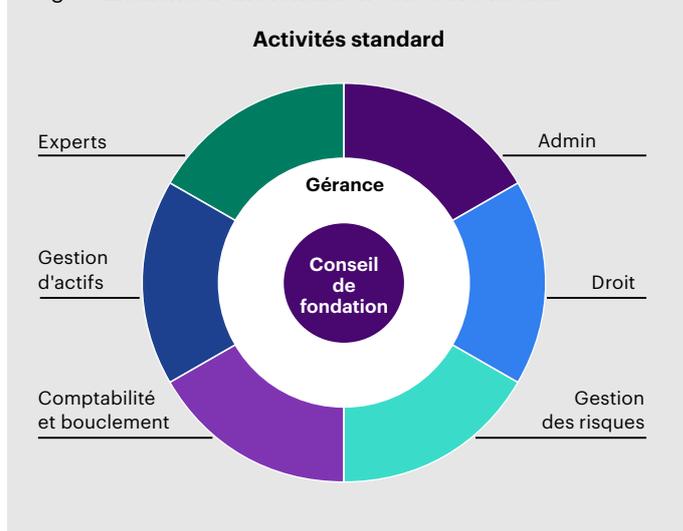
Dans la situation de départ décrite, les petites fondations sont à la recherche des points suivants :

- un "guichet unique", c'est-à-dire un point de contact qui puisse couvrir autant que possible tous les thèmes nécessaires aux caisses de pension

- des économies d'échelle, notamment dans le domaine des placements, de l'administration et de la comptabilité, ainsi que des effets de courbe d'expérience dans la gestion des affaires et des risques
- Professionnalisation au sein du conseil de fondation

Une fondation collective offre tous ces points dans une unité structurelle. Toutefois, il est également possible d'obtenir des effets similaires en déléguant et en mandatant des spécialistes. Si un partenaire externe s'occupe par exemple d'une série de caisses de pension dans les domaines de la gestion d'actifs, de la gestion des affaires ou de la gestion des risques, toutes les caisses prises en charge profitent de gains d'efficacité similaires à ceux d'une affiliation à une fondation collective – d'autant plus que les fondations collectives, en raison de leur taille et des risques structurels qui en résultent, génèrent certains coûts de complexité en raison de la gouvernance nécessaire.

Fig. 1 : Éléments d'une fondation collective virtuelle



Si une caisse de pension choisit un seul partenaire de délégation pour de nombreux domaines centraux ou, dans le cas extrême, pour tous, ce partenaire externe gère en fait la caisse de pension au sein de l'enveloppe juridique existante - et les assurés pourraient profiter de sa professionnalisation et de sa spécialisation. Des efficacités similaires à celles d'une affiliation à une

fondation collective sont générées sans que le modèle de caisse de pension autonome doive être abandonnée. Le regroupement de la délégation est l'élément de base d'une "fondation collective virtuelle". Ce regroupement peut être plus ou moins étendu et adapté à l'évolution des besoins de la caisse de pension au fil du temps – et, le cas échéant, être transféré ultérieurement dans une fondation collective.

### A quoi faut-il faire attention ?

Dans un modèle d'externalisation complète, il existe une série de défis que l'organe suprême d'une institution de prévoyance doit relever :

- **Gestion des prestataires de services** : il convient tout d'abord d'identifier les prestataires de services potentiels qui disposent de l'expérience, de la taille (économies d'échelle !) et des qualités nécessaires pour fournir l'ensemble des services requis. En règle générale, seuls les prestataires de services dont tous les thèmes font partie de l'activité principale entrent en ligne de compte. Une fois le partenaire choisi, il faut des règles contractuelles claires avec des indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs afin de permettre au conseil de fondation de gérer efficacement la relation.
- **Conflits d'intérêts** : des conflits d'intérêts peuvent survenir lorsque la fonction de direction est combinée avec d'autres thèmes (p. ex. activité d'expert). Ces conflits peuvent être adressés par des réglementations appropriées. Dans de nombreux cas, un prétendu conflit d'intérêts peut se révéler être une harmonie d'intérêts après une analyse plus approfondie. Dans tous les cas, une analyse et une documentation minutieuses s'imposent.
- **Conseils de fondation externes** : des personnes externes sont parfois nommées au conseil de fondation en tant qu'organe suprême, afin de soutenir un travail professionnel au sein de cet organe. Si ce rôle est combiné avec d'autres services, il convient d'aborder les conflits d'intérêts potentiels.
- **Interdictions / réglementation** : les réglementations existantes doivent être respectées et explorées. La responsabilité finale du conseil de fondation en soi ne peut pas être déléguée. Il reste donc nécessaire - même en cas d'externalisation complète - de trouver et de constituer des conseils de fondation. En outre, un degré élevé d'indépendance est prévu pour certains rôles comme celui d'expert. Cette indépendance peut être obtenue de différentes manières. Des mesures organisationnelles sont notamment envisageables.

### Expériences pratiques

Dans d'autres pays européens, comme l'Allemagne, des modèles d'externalisation totale incluant une professionnalisation partielle au sein de l'organe suprême sont établis. Dans tous les cas, des analyses minutieuses et des dispositions contractuelles et de gouvernance claires sont nécessaires lors de la mise en place. Il est notamment nécessaire d'impliquer la surveillance à un stade précoce.

En Suisse, de tels modèles d'externalisation totale ne sont pas encore répandus. Toutefois, la tendance à la délégation devrait conduire à remettre en question les limites actuelles du concevable et, le cas échéant, à les repousser en collaboration avec les autorités de surveillance. La diversité des caisses de pension pourrait ainsi être maintenue. La question de savoir jusqu'où une telle délégation peut aller devrait toutefois être clarifiée à l'avenir.



#### Stephan Wildner

Country Head Switzerland  
Director Retirement Services Switzerland  
stephan.wildner@wtwco.com  
+ 41 43 488 44 70



#### Samuel Neukomm

Expert en caisses de pension CSEP  
samuel.neukomm@wtwco.com  
+ 41 43 488 44 29

# Responsabilité du conseil de fondation eu égard à la capacité de risque d'une caisse de pension

En vertu de l'art. 51a LPP, la définition des objectifs et des principes de la gestion de fortune fait partie des tâches intransmissibles de l'organe suprême d'une institution de prévoyance. Conformément à l'art. 50, al. 2, OPP 2, il convient de veiller à ce que le placement de la fortune garantisse la sécurité de la réalisation des buts de prévoyance, notamment en tenant compte de l'ensemble des actifs et des passifs ainsi que de la structure et de l'évolution attendue de l'effectif des assurés.

## À quel risque est confrontée une institution de prévoyance ?

Le risque encouru par une institution de prévoyance est que les prestations futures ne puissent pas être payées avec les cotisations réglementaires attendues. Dans ce contexte, le conseil de fondation s'interroge tout naturellement sur le niveau de risque à prendre en considération en matière de sécurité, eu égard à la réalisation des objectifs de prévoyance.

## Plusieurs niveaux de découvert

Afin de s'acquitter du mandat légal, notre évaluation de la capacité de risque se base sur un calcul quantitatif du risque de découvert sur la période stratégique (la plupart du temps 5 à 10 ans) de l'institution de prévoyance. Au sens de la DTA 61, une distinction est faite entre un découvert « limité », pour lequel aucune mesure supplémentaire n'est encore nécessaire, et un découvert « considérable ». Si une institution de prévoyance présente un découvert « considérable », un plan d'assainissement doit être mis en place, et le découvert devrait retrouver, en valeur actuelle, un taux de couverture de 100 % des engagements dans un délai de 5 ans.

## Capacité de risque financière et structurelle

Du point de vue des experts, l'évaluation de la capacité de risque financière et structurelle de l'institution de prévoyance est ici primordiale. La capacité d'assainissement d'une institution de prévoyance en dit long sur sa capacité de risque structurelle (« forte proportion de rentiers »), tandis que le taux de couverture actuel reflète la capacité de risque financière. Ces deux aspects se conjuguent lorsqu'il s'agit d'évaluer le risque d'un découvert « considérable » sur une période donnée pour une institution de prévoyance.

## Besoin de rendement et rendement attendu

Dans ce contexte, le besoin de rendement théorique moyen sur la période stratégique est à comparer par rapport au rendement attendu de la stratégie de placement. Le besoin de rendement est le rendement qu'une institution de prévoyance doit atteindre sur la fortune de prévoyance afin d'obtenir, l'année suivante, au moins le même taux de couverture que l'année précédente. Il reflète donc implicitement le niveau des prestations. S'il est impossible pour l'institution de prévoyance de combler un découvert « considérable » dans un délai de cinq ans, le niveau des prestations reste l'un des principaux leviers dont dispose le conseil de fondation pour ramener l'institution de prévoyance à l'équilibre financier. En cas de découvert « considérable », des contributions d'assainissement supplémentaires, définies en pourcent du salaire assuré, sont alors mises en place.

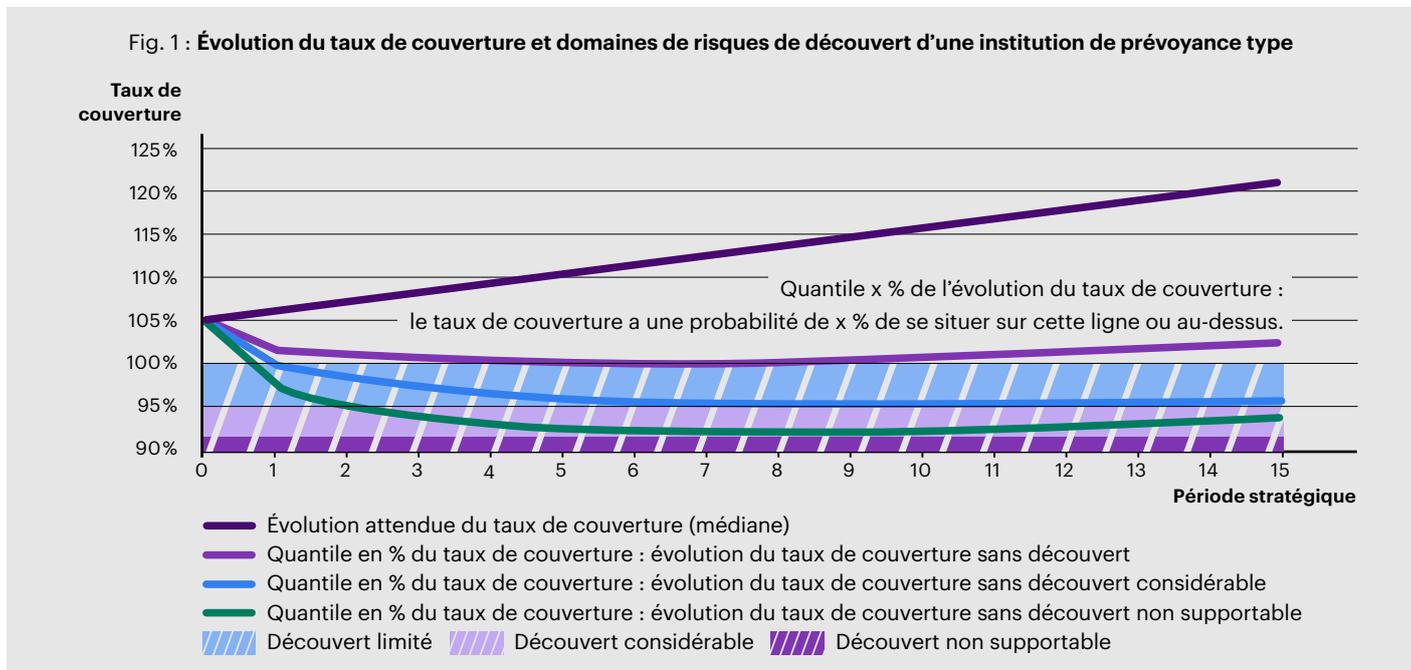
## Prévention des découverts et niveau de sécurité

Le risque des placements (appelé volatilité) détermine la fréquence (probabilité) d'un découvert « considérable » sur une période donnée. À l'inverse, cela signifie que le conseil de fondation peut définir le niveau de sécurité avec lequel il souhaite éviter un tel découvert. Cet aspect est notamment décisif lors de la définition de la stratégie de placement pour une période stratégique. Le conseil de fondation doit tenir compte de ces considérations lorsqu'il fixe le niveau de la réserve de fluctuation de valeurs (mais dans l'ordre inverse et généralement uniquement pour l'année suivante).

<sup>1</sup> Directive technique 6 pour les experts en caisses de pension : Découvert et mesures d'assainissement

Il est toutefois fréquent que le conseil de fondation ne soit pas au courant, lorsqu'il choisit sa stratégie de placement, du niveau de sécurité pour lequel on risque

d'afficher un découvert « considérable ». Le graphique suivant (Fig. 1) illustre les différents domaines sur la période stratégique.



### Mesure de la capacité de risque sous forme de volatilité maximale de la stratégie de placement

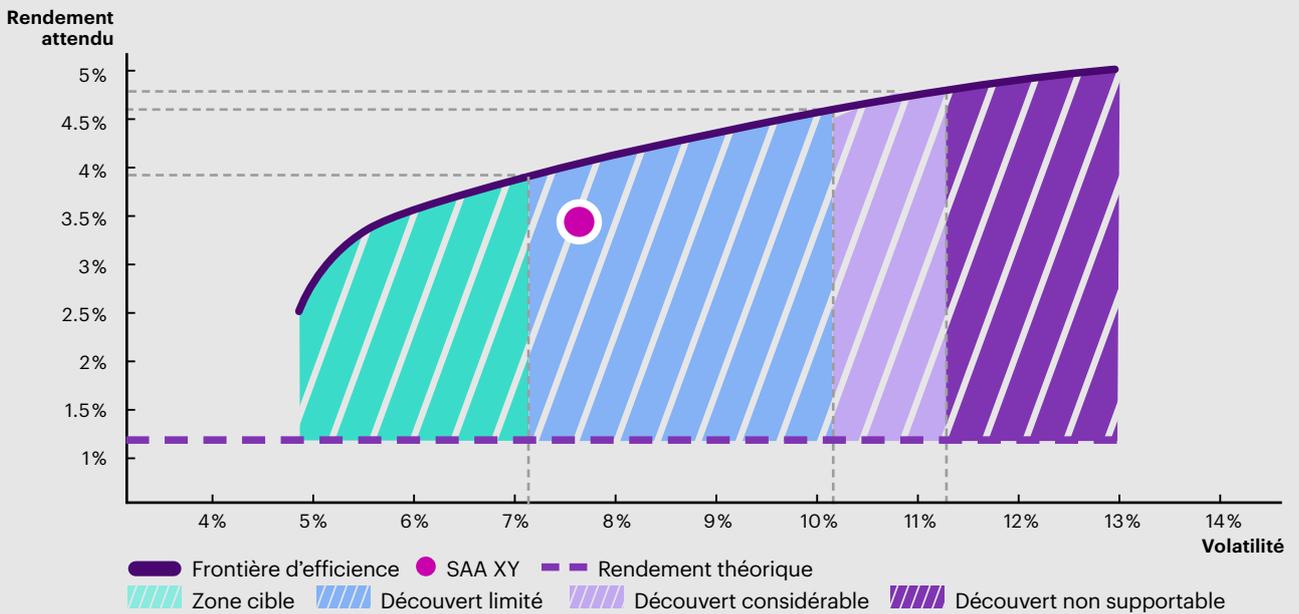
L'approche WTW pour la mesure de la capacité de risque sur la période stratégique décrit précisément ces risques au conseil de fondation pour chaque stratégie de placement (SAA) proposée. Les deux graphiques suivants (Fig. 2 et 3) illustrent les risques de découvert une fois avant et une fois après une augmentation du besoin de rendement (p. ex. par une hypothèse de rémunération plus élevée pour les avoirs de vieillesse ou des versements de rentes supplémentaires) sur la période stratégique. Le point sur le graphique désigne les indicateurs que sont le rendement attendu et la volatilité de la stratégie de placement associée. Celui-ci devrait être aussi proche que possible de la frontière d'efficacité, dans la mesure où cela est réalisable en pratique. Par ailleurs, on suppose que le conseil de fondation souhaite éviter un découvert considérable en fixant un niveau de sécurité de 97.5% sur la période stratégique.

Les lignes verticales dans les figures 2 et 3 sont des volatilités maximales calculées qui reflètent les risques de découvert encourus selon le niveau de sécurité. Nous avons supposé un niveau de sécurité de 97.5% pour notre institution de prévoyance type. La capacité de risque financière moyenne est évaluée sur l'ensemble

de la période stratégique, comme le montre la figure 1, et ne dépend donc pas exclusivement du taux de couverture initial. La capacité de risque structurelle est calculée comme expliqué plus haut, et correspond à la capacité de repasser d'un découvert limité, respectivement d'un découvert considérable (avec des contributions d'assainissement) à un excédent de couverture. Ces volatilités calculées indiquent donc, en comparaison avec la stratégie de placement XY, quels sont les risques de découvert encourus par une institution de prévoyance sur la base de sa capacité de risque financière et structurelle, sur toute la période stratégique, avec un niveau de sécurité donné. Une telle transparence quantitative des risques montre au conseil de fondation comment ces risques évoluent en cas de modification de la structure ou des prestations de l'institution de prévoyance.

Pour de nombreuses institutions de prévoyance, la question se pose actuellement de savoir quelle est la part de la capacité de risque structurelle lorsque le volume de la réserve de fluctuation de valeur n'est pas constitué et que, par conséquent, la capacité de risque financière est limitée. Le cas échéant, seule l'acceptation d'un découvert (théorique) maximal permet souvent à une institution de prévoyance de prendre les risques nécessaires en matière de placement afin de générer le rendement requis.

Fig. 2 : 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

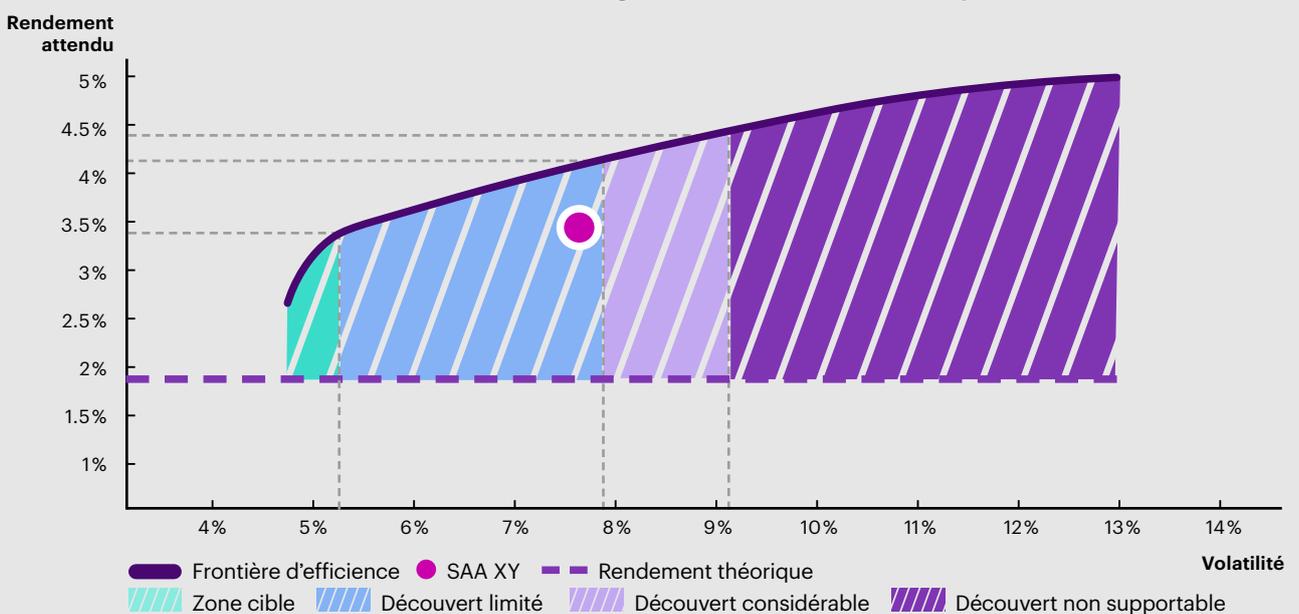


### Analyses « what if »

Pour comprendre comment, par exemple, une modification du taux d'intérêt technique, une augmentation ou une diminution attendue de l'effectif ou des décisions relatives aux paramètres des prestations se répercutent sur le besoin de rendement, et donc sur la capacité de

risque, nous estimons qu'il est judicieux d'adopter une approche quantitative telle que celle que nous avons présentée ici. En quantifiant les risques de découvert en fonction d'un niveau de sécurité donné, il est véritablement possible de gérer l'institution de prévoyance en fonction des risques.

Fig. 3 : 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



### La gestion des risques est entre les mains du conseil de fondation

La figure 3 illustre le cas où une hausse du besoin de rendement (p. ex. par un taux d'intérêt futur plus élevé) entraîne des risques de découvert plus élevés et donc une capacité de risque moyenne plus faible sur la période stratégique (pour la même stratégie de placement XY). En cas de découvert, la hausse du besoin de rendement entraîne une diminution de la capacité de récupération, et donc une diminution de la capacité de risque de l'institution de prévoyance. La stratégie de placement, combinée aux promesses de prestations, est trop risquée. Dans un tel cas, il serait nécessaire d'agir, faute de quoi le conseil de fondation ne remplirait pas le mandat légal mentionné plus haut.

Dans le cas présent, le conseil de fondation aurait la possibilité de réduire la probabilité d'un découvert en adaptant judicieusement la stratégie de placement, ce qui revient à réduire le risque pour un rendement attendu identique. D'autres mesures pourraient consister à réduire légèrement le rendement attendu et, en dernier ressort, si les mesures précédentes s'avéraient insuffisantes, à abaisser le besoin de rendement en réduisant légèrement l'objectif de prestation.

La mesure du risque rend possible une harmonisation compréhensible et parfaitement adaptée des promesses de prestations et des stratégies de placement. Il est possible de calculer les effets des options envisageables et de les représenter visuellement de manière claire, puis de les classer par ordre de priorité. Le conseil de fondation est aux commandes et est en mesure de prouver qu'il a assumé ses responsabilités.



**Michael Melles**

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



**Christian Heiniger**

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





### Diagnostic du bien-être au travail

Nous aidons nos clients à évaluer et à comprendre le niveau de bien-être actuel des collaborateurs au sein de leur entreprise.

### Perspectives : Résultats de l'enquête bien-être 2024

L'enquête bien-être, notre étude réalisée tous les deux ans à l'échelle mondiale, aide les employeurs à comprendre à la fois la compétitivité de leur offre de bien-être et l'efficacité de leurs programmes et pratiques au regard des dimensions physique, émotionnelle, financière et sociale du bien-être. Les résultats de l'enquête seront disponibles début juin.



### 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 **360°Prévoyance I Governance**.

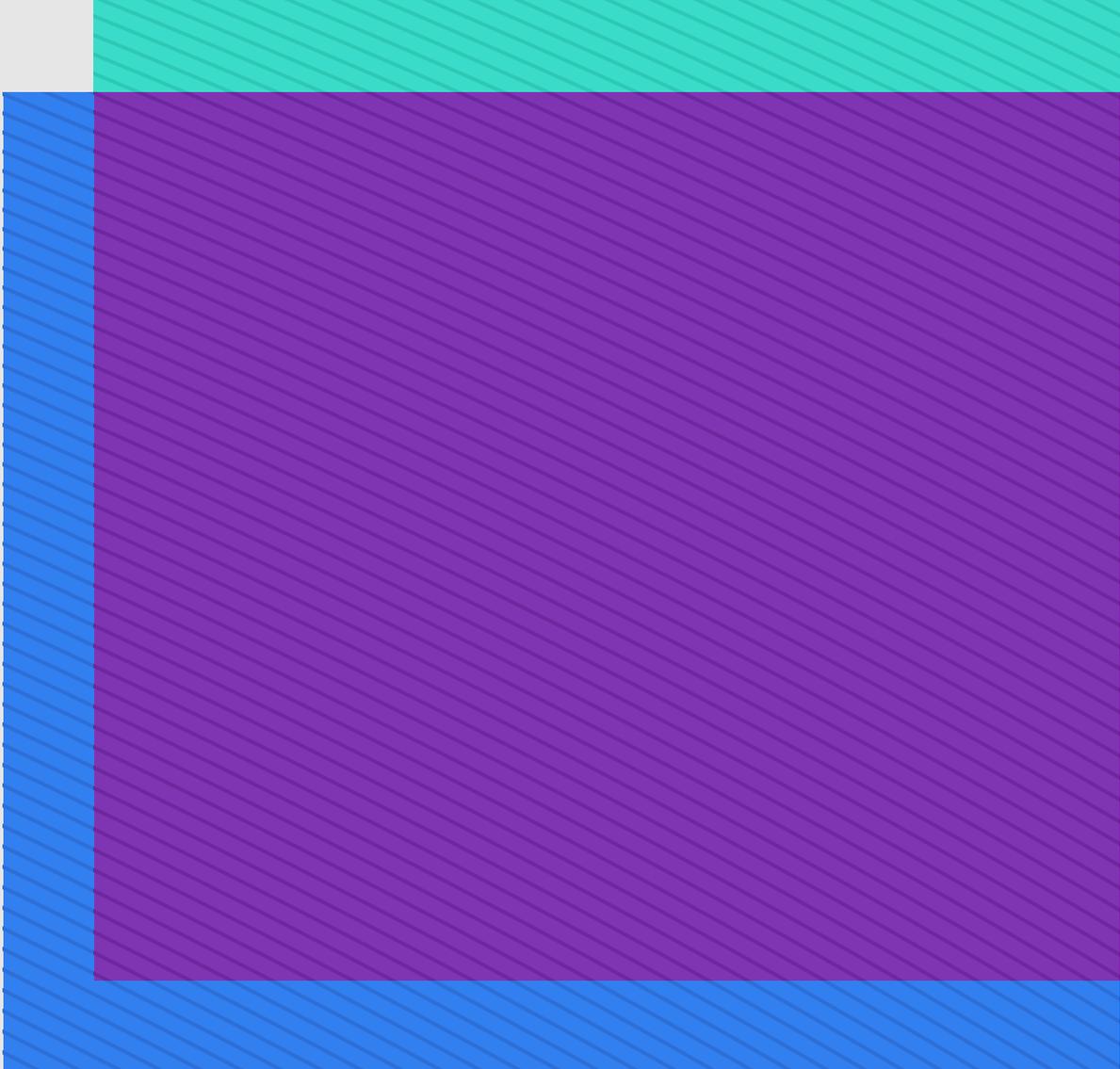
### Perspectives : Online Training International Pension Accounting 2024

Nous nous réjouissons d'organiser à nouveau, en septembre, notre formation en ligne consacrée aux bases et à la pratique de la comptabilité. Les détails et les informations relatives à l'inscription seront disponibles sur notre site Internet à partir du mois de juin.



### Swiss Pension Finance Watch : Résultats T1 | 2024

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



### 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 © 2024 WTW. All rights reserved

WTW-WE-CH-Juin 2024

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

