

Les caisses de pension doivent s'améliorer sans se renier

Gouvernance. Une enquête précise les besoins de perfectionnement

Graziano Lusenti*

Gouvernance interne et gestion de l'institution: tel était le thème – choisi en mai – de la 7e édition du Swiss Institutional Survey, une enquête semestrielle sur les placements des institutions de prévoyance sponsorisée par le Credit Suisse (date critère: 30 juin). La mise en évidence, en été, de dérapages imputables à une banque zurichoise et l'implication, problématique ou condamnable, de responsables de caisses de pension, ajoutent un sel particulier aux données recueillies. Les participants au sondage, au nombre de 164 institutionnels, représentent des avoirs totaux de 186,8 milliards de francs. Les résultats suggèrent que les caisses de pension suisses ne présentent pas de déficiences structurelles significatives en matière d'organisation, de fonctionnement ou de gouvernance interne. La situation actuelle ne requiert donc pas l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles dispositions légales, mais la mise en œuvre de solutions efficaces dans le cadre juridique actuel. Certaines questions méritent une attention particulière: la bonne répartition des tâches et la spécialisation entre organes, une surveillance rigoureuse des tâches déléguées à l'externe, l'amélioration des rémunérations des responsables d'organes ou encore l'introduction de systèmes d'intéressement. Le renforcement et la centralisation de la surveillance, comme discutés actuellement au parlement, n'aurait vraisemblablement qu'un impact limité sur le plan de l'efficacité.

Dans le système suisse de milice du 2e pilier, les décisions stratégiques sont prises dans des organes où siègent des délégués de l'employeur et des assurés. L'organe suprême – le conseil de fondation – compte en moyenne 8,3 membres – mais ne se réunit pas très souvent, environ 4 fois par an. Ses domaines de responsabilité et d'intervention principaux sont le choix des catégories de placement, la pondération stratégique et le choix des marges tactiques. La nomination de la direction, des membres des commissions, de l'expert en prévoyance et de l'organe de révision représente également sa chasse gardée. Le nombre réduit de réunions par année implique que le conseil de fondation se concentre sur les décisions cruciales et délègue nombre d'activités. L'élection des membres intervient tous les trois à cinq ans environ.

Dans les commissions, qui se réunissent entre 4 et 6 fois par an, le nombre moyen de membres s'élève à 4,6. L'essentiel du travail effectif y est réalisé et les institutions disposent d'une grande marge de manœuvre pour les constituer à leur gré; l'employeur et les assurés y sont presque toujours directement représentés. Les délégués des rentiers ne sont pas très fréquents, les représentants externes – des techniciens – un peu plus. Le système des commissions internes est plus dense dans les institutions du secteur public et les très grandes institutions. La proportion des institutions avec une commission spécialisée dans les placements s'élève à 74%, alors qu'une commission immobilière ne se rencontre que dans la moitié des participants. Les responsabilités principales de la commission de placement sont le positionnement tactique, le choix des véhicules de placement collectifs et celui des gérants de fortune.

La tâche de la sélection des gérants externes est parfois attribuée à l'organe suprême, parfois à la commission de placement, alors que la responsabilité de la sélection des titres incombe presque toujours aux spécialistes externes.

Moins d'un tiers des participants disposent d'une cellule interne de gestion de fortune – les institutions de prévoyance délèguent ainsi très volontiers le placement de la fortune à l'externe – mais la moitié seulement d'entre eux bénéficie d'une administration interne. La direction de l'institution est le plus souvent constituée de 2 membres; lorsqu'elle existe, l'équipe de gérants de fortune internes comporte 3 membres, l'équipe de gestion administrative 6,5.

La représentation paritaire entre délégués de l'employeur et des assurés n'est pas la norme seulement pour l'organe suprême, elle est également répandue dans les commissions techniques spécialisées: la mise en œuvre de la parité n'est pas seulement formelle, mais aussi effective. Dans les petites et moyennes institutions, l'engagement au sein de l'institution par les délégués de l'employeur et de l'employé est souvent perçu comme une prolongation de l'activité professionnelle pour le compte de l'entreprise. L'institution bénéficie d'une autonomie moindre.

Un potentiel d'amélioration existe dans le domaine des systèmes d'incitations, peu répandus, et dans la rémunération des membres des organes, inexistante ou faible. Les délégués ne sont pas compensés de manière adéquate pour les responsabilités personnelles et collectives qu'ils assument, la complexité des tâches liées à la gestion de la prévoyance professionnelle, le temps et l'énergie consacrés au suivi des activités. Avec un défraiement par membre et par année de 4400 francs environ, la compensation financière des membres de l'organe suprême est en effet médiocre et les rémunérations totales de l'organe suprême et de la commission de placements sont basses: 36 000 francs environ pour le premier, 20 000 francs, pour la seconde.

Les institutions ne jugent le plus souvent pas nécessaire de lier la rémunération de leurs responsables principaux aux résultats: un système d'encouragement financier n'est en vigueur que dans 1 institution sur 10 environ.

Alors que dans de nombreux secteurs de la vie économique, la rémunération est fonction des résultats, cette approche peine à s'imposer dans la prévoyance professionnelle, parce qu'il s'agit d'un secteur à but non lucratif, relevant en partie des assurances sociales, mais aussi parce que de nombreuses institutions sont encore perçues comme un prolongement de l'employeur, le garant ultime.

Une plus large diffusion de systèmes incitatifs ou d'intéressement et une augmentation de la rémunération des membres des organes permettrait pourtant d'accentuer le professionnalisme de ceux-ci, de réduire les risques de dérapage comme

ceux mis en évidence durant l'été, d'augmenter la motivation et l'engagement des délégués, faciliterait à l'interne le recrutement de personnes qualifiées et l'obtention de meilleurs résultats. Lire page 20, «les mesures à prendre»

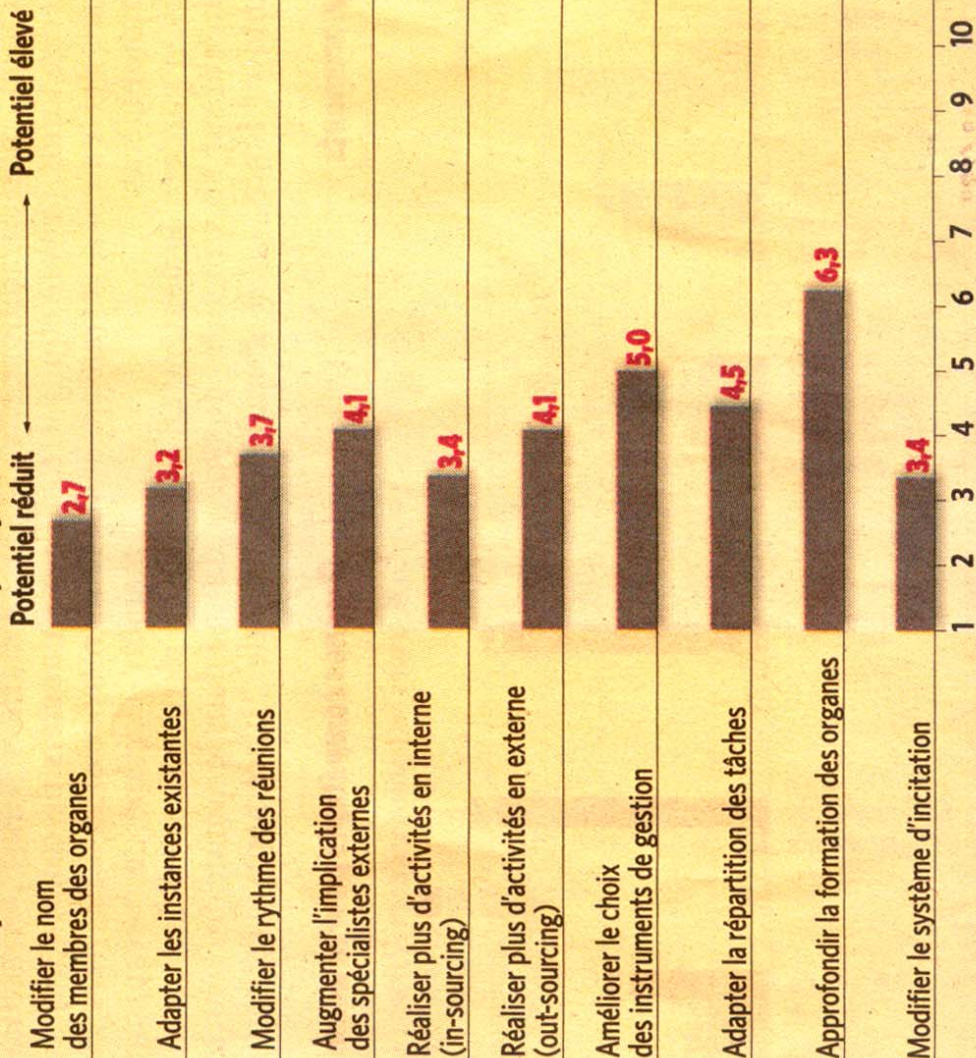
* Expert dipl. en prévoyance professionnelle, managing partner, Lusenti Partners LLC, Nyon.

DR

© Le Temps, 2006

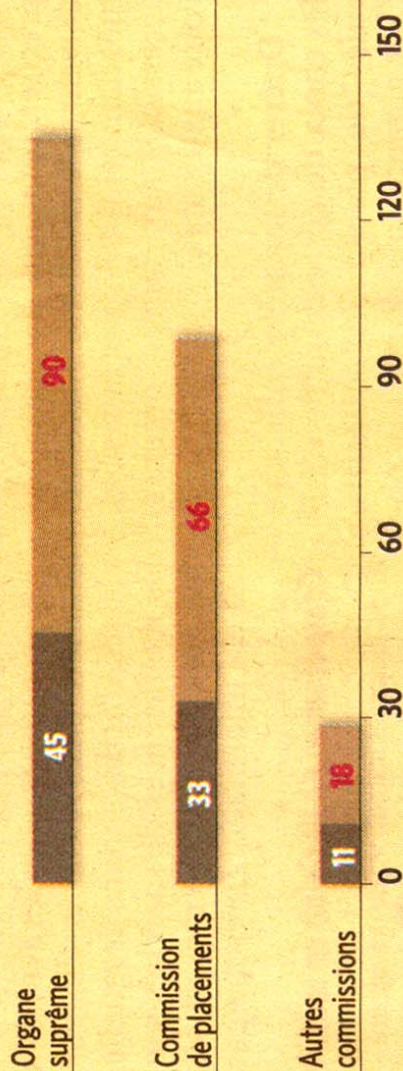
Evaluation des mesures pour accroître l'efficience

Valeurs moyennes, toutes institutions de prévoyance



Compensation financière des organes

Nombre de réponses, toutes institutions de prévoyance



Montant de la compensation financière, par membre et par an

Valeur moyenne, en francs, toutes les institutions

