



Gouvernance bei SGE

Francis Bouvier, BCV

«Le marché de la prévoyance professionnelle s'est transformé plus vite que son cadre de gouvernance.»

Le grand non-dit de la LPP

Depuis quelques décennies, le débat autour de la LPP s'est focalisé sur le taux de conversion, les questions de rendement, les coûts. Et ceci était nécessaire pour des questions de stabilité financière...

...mais une question fondamentale a été éludée:

Qui pilote aujourd'hui la prévoyance professionnelle suisse ?

Une révolution silencieuse: la concentration du marché

Le 2^e pilier connaît une consolidation massive, comparable à celle observée dans les banques, les caisses maladie, les assurances.

Le modèle dominant historique est la caisse mono-employeur autonome, il a été remplacé par des fondations collectives et communes de grande taille...

... mais sans débat de gouvernance équivalent.

Nous réfléchissons encore autour d'un système fragmenté alors que le marché est de plus en plus concentré.

Cette concentration était inévitable

Sophistication de l'environnement réglementaire, financier, sécuritaire.

Quelques exemples:

- augmentation notable de la réglementation / évolution de la surveillance
- complexification des placements dans un environnement de taux bas
- cadre ESG
- IT & cyberrisques
- LPD

D'où une hausse des coûts fixes et une professionnalisation inévitable.

La croissance des fondations collectives est un aboutissement logique.

Le paradoxe: des acteurs systémiques avec une gouvernance liée aux textes initiaux

Certaines fondations collectives gèrent plusieurs dizaines de milliards, des centaines de milliers d'assurés et des milliers d'employeurs affiliés...

... mais il n'existe toujours pas de définition légale de ce qu'est une fondation collective et leur cadre de gouvernance reste souvent inspiré du modèle de la caisse d'entreprise des années 1980.

Certaines fondations sont devenues plus complexes que certaines banques, avec des règles de gouvernance nettement moins précises.

Le vrai angle mort de la LPP: la gouvernance des fondations collectives

La loi suppose implicitement un alignement naturel des intérêts en matière de gouvernance...

... mais une fondation collective a de multiples acteurs:

fondateur / distributeur / gestionnaire / assureur / affiliés multiples / conseil paritaire / mandataires.

Qui représente réellement qui dans les instances de gouvernance et comment gérer les interactions dans le sens de l'alignement naturel des intérêts?

Les fondations collectives: un problème démocratique?

Dans une fondation collective, les employeurs affiliés, s'ils ne sont pas au Conseil de fondation (par choix ou non):

- n'ont souvent qu'une influence indirecte;
- ne connaissent pas toujours les mécanismes de décision;
- peuvent difficilement peser sur la stratégie.

Nous avons créé des institutions de prévoyance extrêmement efficaces, mais peut-être parfois éloignées des intérêts des bénéficiaires finaux.

Les risques de captation de gouvernance

Commerciale: quand le désir de croissance influence excessivement la fondation.

Technique: quand les experts deviennent les véritables décideurs.

Financière: quand les gérants ou consultants orientent la stratégie.

Informationnelle: quand le Conseil dépend trop du reporting de tiers.

Le risque n'est plus l'absence d'expertise, mais d'avoir une expertise qui remplace progressivement le jugement fiduciaire.

Le Conseil de fondation: organe souverain... a priori

Le Conseil porte une responsabilité illimitée de fait...

... mais il doit arbitrer des sujets relevant de spécialistes: ALM, private equity, infrastructure, overlay FX, risque systémique, liquidité, communication, etc.

Question complexe: un conseil paritaire classique peut-il réellement gouverner une institution de CHF 20 milliards?

Le modèle démocratique doit-il être complété par un modèle de compétence ?

Le prochain grand chantier LPP ne sera pas financier

De

«comment financer les retraites?»

nous sommes passés à

«comment piloter un système de retraite mature ?»