

Conférence des autorités cantonales de surveillance
de la prévoyance professionnelle et des fondations
Assemblée annuelle 2007

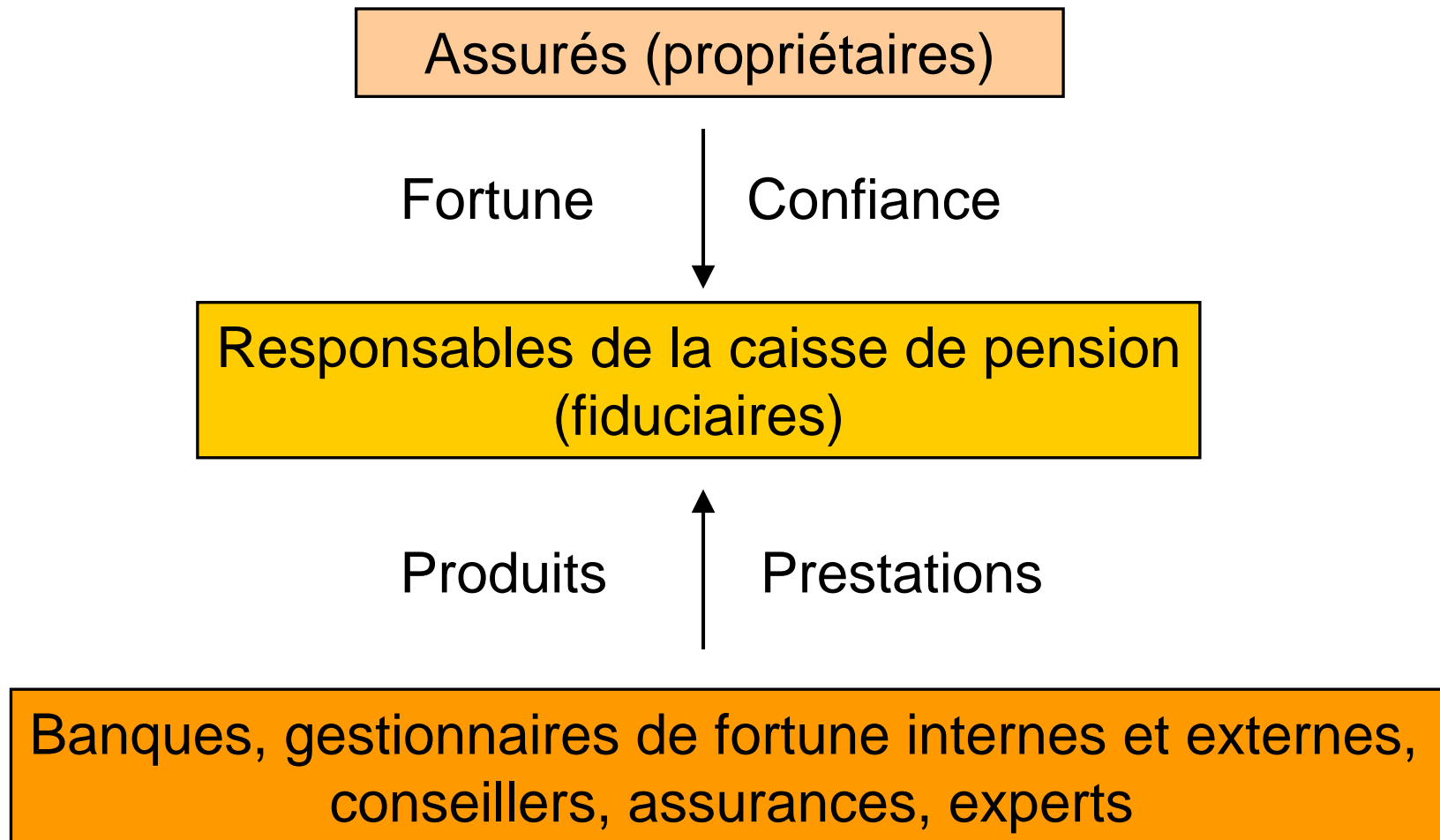
**Gouvernance des caisses de pension :
expériences et leçons offertes par la pratique**

Dominique Ammann, associé
PPCmetrics SA
Financial Consulting, controlling & Research

Bâle, le 29 juin 2007

1. Problématique	3 - 5
2. Exigences pour la gouvernance de fonds de pension	6 - 9
1. Personnes	7
2. Organisation des placements	8
3. Partenaires d'affaires	9
4. Constellations délicates	10 - 25
5. Gestion de fortune en interne	11 - 16
6. Composition des organes décisionnels	17 - 19
7. Rapports avec les partenaires d'affaires	20 - 25
3. Bilan	26 - 28

1. Problématique



1.1 Fonction fiduciaire exercée par les organes de caisses de pension

- Les assurés confient leur fortune à la caisse de pension et dépendent de la loyauté et de l'intégrité des personnes responsables.
- La fonction fiduciaire (cf. règle fiduciaire de placement) :
 - devoir de diligence (organisation et processus de placements)
 - devoir de fidélité (agir exclusivement dans l'intérêt des assurés)
 - devoir d'information (fournir des rapports transparents)
- Les organes de direction des caisses de pension assument une grande responsabilité et doivent mériter la confiance des assurés.

1.2 Conflits d'intérêts potentiels

- Des prestataires de services et des fournisseurs de produits tentent de séduire les personnes responsables au sein des caisses de pension.
- Des placements colossaux sont effectués sur décision de quelques personnes ou organes.
- De telles situations peuvent engendrer des conflits d'intérêts.
- Déceler les conflits d'intérêts, en débattre, les régler et surveiller la situation, telles sont les tâches de la gouvernance de fonds de pension.

2. Exigences pour la gouvernance de fonds de pension

1. Personnes

- Garantie d'une direction irréprochable des affaires
- Savoir-faire

2. Organisation des placements

- Processus de placements
- Séparation des fonctions

3. Partenaires d'affaires

- Garantie d'une direction irréprochable des affaires
- Réglementation et déontologie appropriées

2.1 Exigences posées aux personnes responsables

- Les personnes responsables présentent-elles la garantie d'une direction irréprochable des affaires ?
- Les personnes responsables disposent-elles des connaissances spécialisées nécessaires pour exercer leur fonction de manière professionnelle ?
- Si les connaissances nécessaires font défaut ou sont insuffisantes, il faut :
 - entreprendre la formation adéquate pour y remédier,
 - recourir à des professionnels externes,
 - déléguer certaines tâches à des experts externes.

2.2 Exigences posées à l'organisation des placements (règlement de placements)

- Processus de placements transparents et vérifiables
- Séparation nette des fonctions et attribution claire des responsabilités
- Absence de concentration du pouvoir (système de contrôle et d'équilibre, ou *checks and balances*)
- Indication explicite d'objectifs (*benchmarks*)
- Séparation entre management et contrôles
- Niveaux d'information appropriés
- Vérification régulière de l'adéquation de l'organisation

2.3 Exigences posées aux partenaires d'affaires

- La gestion de fortune ne peut être confiée qu'à des personnes ou institutions qui
 - sont capables d'assurer une direction irréprochable des affaires
 - et offrent la garantie que les dispositions des articles 48f et 48g de l'OPP 2 sont respectées.
- Ces exigences posées aux gestionnaires de fortune (selon l'art. 48h OPP 2) valent aussi pour les gérants immobiliers.
- A quelles réglementations, quelles règles déontologiques et quelles règles de comportement les partenaires d'affaires sont-ils soumis?

3. Constellations délicates

1. Gestion de fortune en interne

- Propres affaires
- Avantages patrimoniaux
- Cadeaux et invitations

2. Composition des organes décisionnels

- Domination de certaines personnes
- Indépendance des spécialistes externes

3. Rapports avec les partenaires d'affaires

- Affaires avec des tiers proches
- Sièges dans des organes de partenaires d'affaires

3.1 Gestion de fortune en interne (1)

- Administration interne : plus particulièrement lorsque le style de placement est actif et qu'il y a investissements dans des titres peu liquides (actions de petites capitalisations).
- Abus dus à la gestion induite de ses propres affaires :
 - Utilisation d'informations d'insiders (connaissance avant tout le monde d'informations susceptibles d'influencer les cours)
 - Front Running (tenue de positions identiques avant la caisse de pension)
 - Parallel Running (tenue de positions identiques en même temps que la CP)
- Le Parallel Running est une zone grise ; son interdiction est synonyme de transparence.

3.1 Gestion de fortune en interne (2)

- Abus sous forme d'avantages patrimoniaux personnels indus :
 - Remboursements (kicks back), rétrocessions de partenaires d'affaires
 - Répartitions IPO sur dépôt privé
 - Travaux de rénovation pour ses besoins propres
 - Prêts hypothécaires plus avantageux accordés par les banques
- Tous ces avantages, le bénéficiaire les reçoit parce qu'il gère un grand patrimoine. Or ce patrimoine appartient à la caisse de pension ; de même, tous les avantages qui y sont liés appartiennent aussi à la caisse de pension.

3.1 Gestion de fortune en interne (3)

- Abus sous forme d'acceptation de cadeaux ou d'invitations (vaut aussi pour les membres du CF et de la commission de placement).
- Où se situe la limite de ce qui est acceptable (cadeaux dits de bagatelle ou occasionnels) ?
 - « Tout ce que l'on peut boire ou manger en l'espace d'une journée. »
 - « Les limites de valeur sont de :
 - CHF 250.-- par cadeau
 - CHF 500.-- par partenaire d'affaires
 - CHF 2000.-- par an »
- Déclarer la totalité des cadeaux et invitations reçus, c'est être transparent.

3.1 A quoi reconnaît-on des constellations délicates ?

- Positions importantes dans des titres peu liquides de sociétés faiblement capitalisées
- Détention simultanée de positions importantes et de produits dérivés sous-jacents à ces positions
- Relations d'affaires peu diversifiées avec un nombre restreint de banques et de courtiers
- Forts volumes de transactions sur une seule position ou un seul produit (fonds, produits dérivés, produits structurés)

3.1 Mesures à observer pour limiter les risques d'abus (1)

- Directives de placement strictes (plus particulièrement pour des petites capitalisations) et interdiction du Parallel Running
- Publication non seulement des avantages patrimoniaux, mais aussi de la situation patrimoniale personnelle.
- Pratique analogue à celle des banques (surveillance par la Compliance interne). Examen, au moins périodiquement, par sondage au hasard (exemple : Avadis).
- Au nom de quoi un gestionnaire de fortune qui travaille dans une caisse de pension ferait-il l'objet d'une surveillance moins stricte que s'il gérait les mêmes fonds dans une banque ?

3.1 Mesures à observer pour limiter les risques d'abus(2)

- L'administration de la fortune en interne doit être soumise aux mêmes exigences, règles et normes que celles appliquées à l'administration de la fortune institutionnelle, professionnelle, assurée par les banques.
- La publication de la situation patrimoniale personnelle est chose courante dans la gestion institutionnelle des banques (service interne Legal & Compliance).
- Il en va de même pour l'acceptation de cadeaux et pour le Parallel Running.

3.2 Composition des organes décisionnels (1)

- Position dominante de certaines personnes au sein de l'organe paritaire, de la commission de placement, de la commission immobilière, de l'administration de la fortune
- La même (ou les mêmes) personne(s) siègent dans tous les organes ou assemblées.
- Une même personne est présidente de tous les organes ou assemblées.
- Exemple : le chef des finances de l'employeur
 - siège au Conseil de fondation,
 - préside la commission de placement,
 - son service gère le patrimoine de la caisse de pension, et
 - son contrôleur effectue le controlling des investissements de la caisse de pension.

3.2 Composition des organes décisionnels (2)

- Indépendance des spécialistes externes (experts en placement) de la commission de placement ou de la commission immobilière
- Des représentants des banques ou de gestionnaires de fortune qui gèrent aussi les fonds de la caisse de pension siègent dans les organes décisionnels (avec ou sans droit de vote).
- Il y a conflit d'intérêt si la commission de placement :
 - sélectionne ou remplace des gestionnaires de fortune,
 - surveille les gestionnaires de fortune.

3.2 Mesures à observer pour limiter les risques d'abus

- Une seule et même personne
 - siège dans deux organes au maximum (Conseil de fondation et commission de placement),
 - préside un organe au maximum (Conseil de fondation ou commission de placement).
- Les spécialistes externes (experts en placement)
 - exposent les conflits d'intérêt potentiels qu'ils pourraient avoir par rapport à la caisse de pension,
 - n'ont pas le droit de vote.
- Gérer des fonds de la caisse de pension implique de ne pas siéger dans les organes décisionnels de celle-ci.
 - Le principe vaut autant pour les gestionnaires en interne que pour les spécialistes externes.

3.3 Rapports avec les partenaires d'affaires (1)

- Affaires avec des tiers proches :
 - La CP confie des mandats (administration de la fortune, gestion immobilière, controlling, conseil, révision) à des personnes ou des sociétés proches de certaines personnes de la caisse de pension. Exemples :
 - La société de révision du frère du président du Conseil de fondation procède au contrôle de la caisse de pension.
 - Les affaires de courtage sont effectuées par la société à laquelle des personnes du Conseil de fondation, de la commission de placement ou de l'administration interne de la fortune sont associées.
 - Les mandats liés au bâtiment sont confiés à des sociétés affiliées à l'employeur.

3.3 Rapports avec les partenaires d'affaires (2)

- Affaires avec des tiers proches :
 - La CP opère des transactions avec ou pour des personnes ou sociétés proches de la caisse de pension.
 - La CP acquiert des biens immobiliers de la société de l'employeur ou de particuliers (membres du Conseil de fondation).
 - La CP acquiert une participation dans la société de l'employeur (dans le cadre des dispositions de l'art. 57 OPP 2).
 - La CP acquiert des actions ou des options de sociétés considérées comme étant « d'importance stratégique » par la société de l'employeur (le motif de l'acquisition est l'intérêt de la société de l'employeur, et non pas celui des bénéficiaires).

3.3 Rapports avec les partenaires d'affaires (3)

- Sièges dans des organes de partenaires d'affaires :
 - Institutions d'aide du 2^e pilier, les fondations de placement sont tenues à ce que des représentants des caisses de pension siègent dans ses organes.
 - Elles doivent garantir leur indépendance (pleine liberté d'action pour liquider des droits en cas de performances insuffisantes, pas de « sponsoring » de nouveaux groupes de placement).
 - La pratique est largement répandue pour les conseils, « Sounding Boards », « Investors Boards » et autres assemblées mises sur pied dans le secteur du private equity et des investissements d'équipement.
 - Or elle est délicate et ne reste acceptable que si aucune décision de placement n'est prise et que l'indépendance soit garantie.

3.3 Rapports avec les partenaires d'affaires (4)

- Sièges dans des organes de partenaires d'affaires :
 - Ne sont pas recommandés dans toute autre situation, car les conflits d'intérêt sont patents.
 - Un membre du CF siège au Conseil d'administration d'une banque, d'une assurance, etc.
 - Des personnes issues de l'employeur qui administrent des fonds de la caisse de pension siègent dans des organes d'une banque, d'une assurance, etc.

3.3 Mesures à observer pour limiter les risques d'abus (1)

- Mener des affaires uniquement avec des tiers indépendants.
- Conclure avec des tiers des contrats qui prévoient des prestations et des rémunérations conformes au marché.
- Faire examiner tout contrat avec des tiers proches par un organe de contrôle indépendant.
- Limiter au maximum les sièges dans des organes ou assemblées de partenaires d'affaires (fondations de placement, voire des Investors Boards)

3.3 Mesures à observer pour limiter les risques d'abus (2)

- Le Conseil de fondation doit réapprouver chaque année les sièges occupés dans des organes de partenaires d'affaires (fondations de placement, voire des Investors Boards).
- Publier dans le rapport annuel de la caisse de pension :
 - Toutes les affaires opérées avec des tiers proches
 - Tous les sièges occupés dans des organes de partenaires d'affaires

4. Bilan (1)

- Les conflits d'intérêt résultent de la constellation :
bénéficiaires - caisse de pension - gestionnaire de fortune
- Les responsables de la caisse ont une fonction fiduciaire qu'ils doivent de remplir pour le compte exclusif des bénéficiaires des prestations de la caisse.
- L'on doit poser des exigences particulièrement strictes aux personnes qui gèrent la caisse, à l'organisation des placements et aux partenaires d'affaires de la caisse de pension.

4. Bilan (2)

- Des constellations délicates sont susceptibles de se présenter :
 - lorsqu’une caisse de pension gère ses fonds en interne,
 - lorsque certaines personnes exercent une influence dominante dans les organes ou les processus décisionnels de la caisse,
 - lorsque des affaires sont conclues avec des tiers proches (employeur, personnes qui siègent dans un organe de la caisse).
- Recommandations :
 - Si la gestion de fortune en interne est déjà en place, lui appliquer les mêmes règles et consignes que celles traditionnellement en vigueur dans les banques :
 - Consignes d’investissement claires (petites capitalisations)
 - Interdiction du Parallel Running
 - Publication de la situation patrimoniale personnelle

4. Bilan (3)

- Dans les différents organes ou assemblées décisionnelles :
 - Eviter qu'une seule et même personne ne puisse exercer une influence dominante.
 - Pas de siège dans les organes décisionnels de la caisse pour une personne en charge de la gestion du patrimoine de la caisse
- Eviter toute affaire avec des tiers proches. Si de telles affaires devaient toutefois se faire, procéder à leur examen par l'organe de contrôle (conformité avec le marché des prestations et rémunérations).
- Le 2^e pilier est tenu d'adopter des normes très strictes pour empêcher tout abus liés à l'administration de sa fortune, même si une telle sévérité a un coût élevé !