



PPCmetrics SA
Investment & Actuarial Consulting,
Controlling and Research. www.ppcmetrics.ch

Quelles attentes envers les prestataires externes

Une question de philosophie?

Le conseil de fondation décide quelles tâches il veut déléguer aux prestataires externes. Il doit aussi choisir les partenaires selon de critères préalablement fixés – dont la philosophie peut faire partie.

EN BREF

L'organe suprême décidera qui lui convient et définira le rôle et le degré d'engagement de ses prestataires.

L'art. 51a LPP définit les tâches de l'organe suprême de l'institution de prévoyance. Il précise que le conseil assure la direction générale, veille à la bonne exécution des tâches légales, détermine les objectifs et principes stratégiques ainsi que les moyens permettant de les mettre en œuvre. L'organe suprême définit également l'organisation de l'institution de prévoyance et en surveille la gestion. Il peut déléguer à des commissions ou à certains de ses membres la charge de préparer et d'exécuter ses décisions ou de surveiller certaines affaires.

Certains prestataires externes doivent être indépendants

Le fonctionnement de la prévoyance professionnelle repose tant sur l'engagement des membres des conseils que sur des prestataires externes. Certains, tels l'organe de révision (art. 34 OPP2) ou l'expert en matière de prévoyance professionnelle (art. 40 OPP2) doivent être indépendants, ce qui rend leur tâche incompatible avec leur appartenance à l'organe suprême. D'autres, tels les personnes externes chargées de l'administration de l'institution ou de la gestion de sa fortune et les ayants droit économiques des entreprises chargées de ces tâches, ne peuvent pas être membres de l'organe suprême (art. 48h OPP2) et doivent présenter, par conséquent, le même caractère d'indépendance par rapport au conseil de fondation.

La complexité croissante requiert des spécialistes externes

Dans la pratique, nous observons le plus souvent que les conseils de fondation des plus petites institutions de

prévoyance effectuent toutes les tâches qui leur sont dévolues à l'aide d'experts externes chargés de les accompagner dans la prise de décisions. Dans ce modèle de fonctionnement, les attentes envers les prestataires sont généralement très grandes et l'engagement de ces derniers souvent essentiel au bon fonctionnement de l'institution de prévoyance. Les plus grandes caisses de pensions constituent généralement des sous-commissions, comme par exemple la commission de placements, chargées de se concentrer sur un aspect particulier de la gestion de l'institution de prévoyance. Toutefois, en raison du caractère de milice de la prévoyance professionnelle et de sa complexité croissante, de plus en plus d'institutions de prévoyance, même de grande taille, recourent à des spécialistes externes pour les accompagner dans leurs tâches. La gouvernance actuelle encourage, du reste, l'externalisation des tâches à caractère de contrôle.

La concordance des philosophies est un critère essentiel

Lors de la recherche d'un partenaire externe que ce soit pour des tâches à caractère obligatoire (réviseur) ou facultatives (contrôleur externe des placements), il convient d'appliquer un processus de sélection clair et transparent garantissant un choix objectif et dans le meilleur intérêt de l'institution de prévoyance. Pour ce faire, l'organe suprême ou la délégation chargée de la recherche du partenaire externe définira au préalable les compétences et caractéristiques recherchées ainsi que les critères de sélection tels que l'expérience, les ressources mises à disposition, la réputation, la qualité du service



Pascal Frei
CFA, Associé
PPCmetrics

et évidemment le prix. Selon la tâche à effectuer, la concordance des philosophies ou la mise à disposition d'outils adaptés aux institutions de prévoyance helvétiques seront également des critères essentiels. L'organe suprême pourra également, s'il le souhaite, déterminer le poids relatif de chacun des critères de sélection prédéfinis.

Dans une seconde étape, l'appel d'offres sera envoyé à une large sélection de candidats. L'analyse des offres et le choix du prestataire devront être idéalement documentés, afin de garantir une information claire et objective à tous les membres du conseil de fondation et faciliter le suivi des décisions pour ses futurs membres. Pour des raisons d'efficacité (manque de temps, complexité de certains choix), certaines institutions de prévoyance délèguent à l'externe tout ou partie du processus de sélection. Il est, par exemple, habituel que la commission de placement délègue la sélection des gérants de fortune à son consultant financier. Evidemment, le choix du partenaire idéal ne peut être délégué et revient à l'organe suprême qui auditionnera les meilleurs candidats avant de faire son choix.

La liste des tâches sert à l'évaluation

Les tâches confiées aux spécialistes externes doivent être identifiées préalablement à la procédure de sélection et figurer clairement dans l'appel d'offres. La liste des tâches pourra ainsi être annexée au contrat et servira à l'institution de prévoyance de base pour l'évaluation de la qualité des prestations. Cela permettra également à tous les membres du conseil de fondation d'avoir les mêmes attentes envers leurs prestataires et clarifiera le

degré d'engagement attendu de ces derniers.

Internaliser ou externaliser

Avant de s'engager dans un processus de sélection de spécialistes externes, les institutions de prévoyance de grande taille se posent généralement la question d'internaliser ou non la compétence recherchée. Evidemment, certaines tâches doivent être confiées à des experts externes indépendants, mais d'autres, telles la gestion administrative ou la gestion de fortune peuvent être partiellement ou complètement internalisées. Cette décision «make or buy» est généralement motivée par des questions philosophiques ou économiques mais dépend également de la disponibilité à l'interne des compétences et ressources requises. Même si le coût d'une prestation peut être réduit par l'engagement d'un spécialiste interne, certaines activités seront effectuées plus efficacement par un prestataire externe qui aura également l'avantage d'apporter une vision transversale au conseil de fondation en partageant les expériences acquises auprès de ses autres clients.

Quel que soit le modèle choisi par l'institution de prévoyance, il est important de benchmarker régulièrement la qualité et le coût des prestations fournies par les spécialistes internes ou externes et si nécessaire revoir le modèle d'organisation de l'institution de prévoyance.

Le conseil de fondation définit le degré d'engagement des prestataires

C'est, finalement, l'organe suprême qui, en fonction de son engagement et

du temps à sa disposition, décidera de l'organisation de l'institution de prévoyance qui lui convient, tout en assurant une claire séparation des tâches afin de respecter les règles de bonne gouvernance. Il définira le rôle et le degré d'engagement de ses prestataires, afin de disposer des informations nécessaires lui permettant de se concentrer sur les aspects stratégiques et pouvoir prendre les meilleures décisions dans l'intérêt des assurés. |

