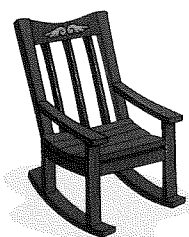




PPCmetrics SA  
Investment & Actuarial Consulting,  
Controlling and Research. [www.ppcmetrics.ch](http://www.ppcmetrics.ch)





# Ne tapez pas

# sur la gouvernance

La gouvernance des caisses de pensions est-elle le maillon faible qui plombe leur performance? Si le débat a le mérite d'exister, il ne soulève aucun lièvre.

**L**es performances des institutions de prévoyance (IP) helvétiques ont récemment donné lieu à des questionnements, voire à des critiques quant à leur faible niveau en comparaison internationale. Il convient de pondérer ces reproches, qui ne tiennent compte ni de l'environnement économique, ni du système de prévoyance, ni des contraintes réglementaires propres à chaque pays. Malgré tout, ce débat a eu le mérite de soulever certains questionnements, notamment concernant l'impact de la gouvernance sur les performances, et de pousser à s'interroger sur les améliorations possibles.

Les principes de bonne gouvernance peuvent être résumés comme la combinaison de procédures de décision et de contrôle cohérentes, favorisant la définition d'objectifs clairs et précisant le rôle et les responsabilités des différentes parties. Il s'agit, entre autres, de s'assurer que l'organisation de l'IP est adaptée à sa taille, ses objectifs et sa philosophie de placements, tout en

respectant le cadre réglementaire. Lors de la définition de la stratégie de placement, on parle de "budget de risque" pour définir le montant de risque financier maximal supportable par l'investisseur. Par analogie, le "budget de gouvernance" influencera l'organisation des placements de chaque IP, notamment ses choix de gérer une partie du portefeuille en interne ou d'investir dans des placements complexes.

## Un cadre clair

Un des principes de base d'une bonne gouvernance est de définir, piloter et surveiller de manière compréhensible la gestion de fortune et de s'assurer que la mise en œuvre des décisions n'est pas effectuée par les personnes chargées de la surveillance. Rappelons que la réglementation actuelle est très explicite en matière de gouvernance. La LPP<sup>1</sup> définit clairement les tâches de l'organe suprême. Ce dernier est responsable de nommer et révoquer les personnes chargées de la gestion, de définir les objectifs et principes en matière d'administration de la fortune,

d'exécution du processus de placement et de surveillance de ce processus. L'organe suprême est également responsable de définir la stratégie d'investissement. L'OPP<sup>2</sup> précise quant à elle sa responsabilité en matière de gestion de la fortune et indique que l'organisation de l'institution doit garantir le respect des articles<sup>3</sup> qui, au sein de cette même ordonnance, traitent des principes de bonne gouvernance dans la gestion de fortune. La législation actuelle offre donc déjà un cadre clair et précis propice au respect des meilleures pratiques en matière de gouvernance.

## Peut (un peu) mieux faire

Différentes études confirment l'existence d'une relation positive entre la qualité de la gouvernance et les performances réalisées par les IP. Pour le marché suisse, une récente étude de l'Université de Saint-Gall portant sur les résultats de plus d'une centaine d'IP conclut que les meilleures caisses en termes de gouvernance réalisent un rendement annuel de près

d'un point de pourcentage supérieur à la moyenne. Dans la pratique, nous constatons aussi un lien positif entre une organisation des placements respectant les principes de bonne gouvernance et la performance réalisée ajustée au risque à long terme. Les études de congruence actifs/passifs permettant de définir la stratégie d'investissement ou le contrôle régulier des portefeuilles sont, par exemple, toujours déléguées à des spécialistes externes qui disposent des outils nécessaires et d'une large connaissance du marché. Par contre, les décisions résultant de ces études restent du ressort de l'organe suprême.

Le marché de la prévoyance professionnelle peut certainement encore s'améliorer en matière de gouvernance, mais respecte déjà, dans son ensemble, la meilleure pratique internationale. Si le niveau des performances paraît insuffisant, l'explication doit plutôt être recherchée du côté de la courbe des taux. ■

<sup>1</sup> article 51a LPP • <sup>2</sup> article 49a OPP2 • <sup>3</sup> 48f à 48l OPP2



**mit Vergleichsmetriken**  
 ... dass die Ausschüttungen erst erhöht werden, wenn eine ausreichende Ausschüttungsreserve gebildet ist. ...  
 ... dass die Ausschüttungen erst erhöht werden, wenn eine ausreichende Ausschüttungsreserve gebildet ist. ...  
 ... dass die Ausschüttungen erst erhöht werden, wenn eine ausreichende Ausschüttungsreserve gebildet ist. ...

# Vidéos



# Publications



# Site Web

**...ungst mehr Transparenz der Tragfähigkeit**  
 ... um sich viele Pensionskassenpezialisten anerkennend. Dabei sagt er nur einen Bruchteil ...  
 ... um sich viele Pensionskassenpezialisten anerkennend. Dabei sagt er nur einen Bruchteil ...  
 ... um sich viele Pensionskassenpezialisten anerkennend. Dabei sagt er nur einen Bruchteil ...

Kennzahl	Technische Deckungsgrad	Rechtliche Deckungsgrad
AGS	112,0%	112,0%
Argus	101,0%	101,0%
AGS	105,7%	105,7%



# Congrès



Nous publions chaque année plus de 40 articles spécialisés sur des sujets variés.

Nos experts partagent leur savoir et leurs avis avec le public.

Nous organisons plusieurs conférences chaque année. Découvrez-nous en live.

PPCmetrics AG  
 Investment & Actuarial  
 Consulting, Controlling and  
 Research. **En savoir plus**