

Un expert pour comprendre Lundi 12 janvier 2015

## Caisses de pension: miliciens et professionnels sous pression

Par Graziano Lusenti\*

**Durcissement de la législation, nouvelles normes, technocratisation des processus et pression accrue pour réaliser les résultats les meilleurs imposent aux membres des conseils de fondation de recourir toujours plus à des spécialistes externes. L'heure de la réflexion est venue**

Les termes «milice» et «miliciens» comportent dans la langue française une connotation martiale: Le Petit Robert définit une «milice» comme une «formation illégale chargée par une collectivité de la défendre ou de défendre ses intérêts, en recourant à la force». Il en va pourtant autrement entre Léman et Bodan, puisqu'en Suisse, ces notions n'ont point de signification belliqueuse, mais font plutôt référence à un engagement citoyen et responsable des individus.

Ainsi, les différents «systèmes de milice» et les activités «miliciennes» des Helvètes se rangent dans la vaste panoplie des activités essentiellement «sans but lucratif», au même titre que le bénévole et la philanthropie – particulièrement développés en Suisse. Ces activités participatives s'enracinent dans les traditions séculaires de nos communautés montagnardes ou urbaines. Elles concernent l'armée – «l'armée de milice» suisse a longtemps fait la fierté de ses citoyens – la vie municipale – et, de façon plus surprenante, la prévoyance professionnelle. Toutefois, ce modèle traditionnel touche à ses limites; examinons-les à l'aune du 2e pilier.

Constituées sous la forme de la fondation – toujours «sans but lucratif» – les institutions de prévoyance suisses se singularisent d'une part par la représentation égale, au sein de l'organe directeur – le conseil de fondation – de délégués nommés par l'employeur et élus par les salariés (gestion paritaire, forme suisse de cogestion), mais surtout par une application extensive du «système de milice». Ainsi, les membres des conseils de fondation sont dans les faits des «bénévoles», modestement défrayés ou faiblement rémunérés. Ils assument le plus souvent de manière accessoire, dans le cadre de leur emploi, les tâches de décision et contrôle inhérents à leur fonction. Ils sont sujets à des règles sévères relatives aux conflits d'intérêts et aux avantages matériels accessoires.

Pourtant, dans le même temps, ces décideurs sont appelés à se prononcer sur des sommes énormes, parfois des dizaines ou centaines de millions, et ils ont donc un impact majeur sur la réussite ou l'échec commercial de nombre d'acteurs financiers – banques, asset managers, assureurs, réviseurs, consultants.

On l'oublie aisément, une institution de prévoyance déploie une activité polymorphe, elle doit satisfaire à de nombreuses contraintes légales et se situe à la confluence d'intérêts parfois contradictoires: relations professionnelles entre employeur et salariés, assurances sociales, couverture des risques d'assurances, questions fiscales, placements financiers et immobiliers, etc. La mise en œuvre et la supervision de ces services requièrent bon sens, clairvoyance et jugement, mais aussi des connaissances pratiques: c'est pourquoi les «miliciens» qui portent la responsabilité ultime – y compris pénale – des actions de leur institution sont amenés à déléguer à des partenaires externes spécialisés – ou à des salariés de l'institution – l'essentiel des tâches techniques et opérationnelles. Dans les faits, ce sont des «professionnels» qui assument la réalité de la gestion et des résultats des institutions; or, ceux-ci exigent d'être payés aux «conditions du marché» pour leurs prestations pointues.

En 2014, l'introduction de nouvelles normes a mis en évidence certaines contradictions. Ainsi, rarement disposition réglementaire aura-t-elle été appliquée d'aussi mauvais gré par les intéressés que l'ordonnance ORAB liée à la mise en œuvre de l'initiative Minder. Pourquoi? Parce qu'elle contient des sanctions pénales potentiellement lourdes – jusqu'à plusieurs centaines de milliers de francs! – à l'encontre des membres des conseils de fondation qui ne respecteraient pas les nouvelles obligations de participation aux votes!

On peut comprendre leur grogne: alors que l'initiative ciblait prioritairement les dérapages dans les directions et conseils d'administration grassement payés, voici que le bras armé, le glaive tranchant de la justice aveugle est susceptible d'atteindre aussi le peuple menu des miliciens de la prévoyance! Une autre modification a jeté le trouble: la dernière révision de l'ordonnance qui règle les questions de

placements. On a ajouté des précisions techniques qui requièrent une considérable culture financière: cela rend plus ardue la maîtrise par les «miliciens» des problématiques d'investissements – et accentue la délégation externe.

Ces développements ont des répercussions très concrètes. Comment, dans ces circonstances, motiver le recrutement de nouveaux membres? Comment susciter une relève de qualité? Qui sera bientôt encore assez écervelé pour intégrer un conseil de fondation – pour y risquer sa réputation, une procédure pénale, voire une partie de son patrimoine? Pour quels avantages? Et combien de temps pourra-t-on concilier encore dans le 2e pilier une approche «milicienne» de la prévoyance, de ses organes, le caractère «bénévole» de l'engagement de ses délégués, avec la dimension fortement concurrentielle, professionnelle de sa mise en œuvre, orientée sur l'optimisation des performances et de l'efficacité opérationnelle, mais aussi la maximisation des profits des intervenants externes?

Durant la dernière décennie, les critiques se sont concentrées sur les compagnies d'assurances, dont certaines ont vilipendé la soi-disant fourberie: c'était la polémique du «Rentenklaue», du vol des pensions. Mais tous les acteurs «privés» engagés dans la prévoyance sont concernés par ces griefs, à un titre ou à un autre. Or, inflation galopante de la législation et des nouvelles normes, technocratisation des processus, frénésie de la «compliance», complexité objective des activités multiples, pression accrue pour réaliser les résultats les meilleurs imposent fatalement le recours plus prononcé à des spécialistes externes. Il y a dès lors beaucoup de mauvaise foi ou d'ignorance à déplorer des coûts opérationnels jugés excessifs – tandis que peu à peu se réduit la dimension «milicienne» de notre système de prévoyance!

Alors, que faire? Augmenter la rémunération des conseils de fondation? Privilégier la standardisation (l'expansion continue de la gestion indicielle des placements et le succès des fondations communes et collectives illustrent cette tendance)? Forcer la concentration des institutions (pour aboutir à quelques centaines d'entités, comme aux Pays-Bas)? Basculer au contraire dans la professionnalisation complète (des modèles de ce type existent dans quelques pays)? L'ambitieuse révision globale Prévoyance 2020 – une redoutable bataille politique, qui se jouera in fine dans les urnes! – n'aborde pas ces questions: elle cible d'autres objectifs, plus immédiats. Toutefois, après les élections de la fin de l'année, à plus long terme, dans les états-majors des partis, des think tanks et des lobbies, dans les officines gouvernementales et au parlement, les stratèges ne pourront guère éviter d'y apporter des réponses...

\* Dr. sc. polit., expert en caisses

de pension, conseiller pour investisseurs institutionnels, Lusenti Partners LLC, Nyon,  
g.lusenti@lusenti-partners.ch

**LE TEMPS © 2015 Le Temps SA**