

Confidentiel
Travail de certification ACAD

**Particularités de la règle de parité dans la
gouvernance d'un Conseil de fondation
de prévoyance professionnelle**

Par Philippe Doffey

24 août 2016

Table des matières

- L'auteur
- Introduction
- Raisons du choix du thème retenu
- Partage d'expériences
- Bases théoriques
- D'autres notions de parité
- Le Conseil de Fondation
 - Présidence
 - Administrateurs de milice ?
 - Secrétariat
 - Compétences
 - Organisation des comités
 - Devoirs et responsabilités
 - Règles de confidentialité
- Processus clés
 - Plan de prévoyance
 - Investissements
 - Comptabilité et contrôle interne
 - Communication
 - Surveillance
- Analyse SWOT de la gestion paritaire
- Perspectives d'évolution
- Conclusion
- Bibliographie

L'auteur

Philippe Doffey a obtenu une licence HEC en gestion d'entreprise de l'Université de Lausanne en 1983 et un MBA de la Western Washington University en 1988.

Après une carrière dans l'informatique bancaire, il rejoint Retraites Populaires en 1998. Après avoir occupé différents postes de direction, notamment dans les domaines de l'organisation et du marketing, il est nommé Directeur général le 1^{er} juillet 2013.

Il siège actuellement au Conseil d'administration d'Ethos Services et de la compagnie d'assurance Forces Vives SA.

Il est trésorier de la Fondation Toms Pauli. Cette fondation dans le domaine de l'art vise à mettre en valeur l'une des plus belles collections de tapisseries en Europe.

Il représente la direction générale de Retraites Populaires auprès de son Conseil d'administration et assure la relation avec les Conseils de fondation des institutions de prévoyance gérées.

Il a présidé la Fondation de prévoyance professionnelle des collaborateurs de la CVCI de 2009 à 2013.

Il a participé aux formations suivantes dans les domaines de la gouvernance:

- ACAD, les fondamentaux – janvier 2012
- ACAD, enjeux et défis – janvier 2013
- Swiss Board Institute, journée des conseils d'administration 2014 et 2015
- IDHEAP, journée de la gouvernance des entreprises publiques – juin 2016
- ACAD, entreprises publiques – automne 2016

Introduction

Le thème de ce travail de certification examine les enjeux et défis de la gestion paritaire dans la prévoyance professionnelle (2^e pilier). Les prestations offertes dans le 2^{ème} pilier constitue fréquemment un élément déterminant des avantages sociaux proposés par une entreprise.

Ce travail examine **les avantages et inconvénients de ce mode de gestion particulier ainsi que ces perspectives d'évolution.**

La gestion paritaire des institutions de prévoyance est l'un des éléments clé du partenariat social qui contribue de manière déterminante au succès économique de la Suisse sur la scène internationale. La gestion paritaire déploie ses effets dans la plupart des assurances sociales. C'est notamment le cas pour les caisses de compensation AVS et les caisses d'allocations familiales. La gestion paritaire crée une dynamique qui favorise l'émergence de solutions couvrant les besoins à la fois des salariés et des entreprises. La gestion paritaire influence en profondeur la gouvernance des fondations de prévoyance.

Il y a à ce jour en Suisse environ 1800 institutions de prévoyance enregistrées. Ces institutions de prévoyance sont organisées sous la forme de fondation. Elles sont toutes de nature paritaire.



La diminution spectaculaire du nombre de fondations peut s'expliquer par les éléments suivants :

- Complexification du cadre législatif propre à la gestion d'une institution de prévoyance
- Manques de temps et de ressources à l'interne pour gérer une institution autonome. Le départ à la retraite du responsable des RH en charge de la caisse de pensions est parfois l'élément déclencheur
- Difficultés de recruter et de motiver des représentants des employés
- Enjeux financiers particulièrement complexes dans le contexte actuel de taux d'intérêts très bas voir négatifs. L'application des normes comptables internationales qui imposent de reporter les engagements de l'institution de prévoyance sur l'entreprise peut être particulièrement dissuasive pour une entreprise
- Coûts de gestion plus élevé d'une fondation autonome
- Fusion, diminution de la taille de l'entreprise, fin de l'activité

Ces différents aspects encouragent fréquemment les petites fondations à rejoindre une fondation collective ou commune.

En fonction des problèmes rencontrés, cette solution de repli répond autant aux attentes des représentants des employés que des employeurs. Pour les employés, il peut être rassurant et confortable de savoir que la prévoyance est soustraite à un intervenant expérimenté et réputé. Pour l'entreprise, cela lui permet de se concentrer sur ses activités et son savoir-faire de base.

Ce travail vise à préciser la nature des relations paritaires ainsi qu'à partager des expériences et conseils propres à favoriser le maintien d'un système de gouvernance propice au développement de relations constructives entre employés et employeurs.

On trouve sur le marché différents types de fondations de prévoyance professionnelle:

1. Fondations autonomes d'entreprises privées ou publiques
2. Fondations collectives ou communes
3. Fondations de prévoyance avec assurance complète

La gestion paritaire est identique dans les différents types de fondations. Par contre, l'étendue des tâches sous la responsabilité du Conseil de fondation peut être différente, en fonction du type de fondation.

Le conseil d'une fondation commune ou collective regroupera des représentants de plusieurs entreprises tant du côté des employés que des employeurs. Des représentants de chaque partie ne seront pas présents pour chaque entreprise affiliée. Par contre, un Comité paritaire avec des attributions limitées par rapport au Conseil de Fondation sera constitué pour les entreprises dépassant une certaine taille. Dans ce modèle, l'intensité et la dynamique de la gestion paritaire sont significativement moins importantes. De nombreuses entreprises et salariés ne sont impliqués que très marginalement dans la gestion de l'institution de prévoyance.

Une fondation de prévoyance avec assurance complète ne se déterminera pas, par exemple, sur la politique de placements. Les attributions du Conseil de Fondation sont beaucoup plus limitées que dans les autres modèles présentés ci-dessus. L'assurance complète n'a actuellement plus la faveur des assureurs en raison des exigences en fonds propres de ce modèle et des difficultés d'atteindre les rendements promis.

Dans les fondations d'entreprises privées ou publiques, les relations et la répartition des rôles entre les représentants des employés et des employeurs doivent être considérées avec soin. Les éléments suivants doivent être pris en compte :

- Une asymétrie en termes d'informations disponibles, de compétences ou de disponibilité peut exister entre les représentants des employés et de l'employeur.
- Les rapports de subordination entre les représentants des employés et des employeurs peuvent potentiellement limiter l'indépendance des représentants des employés. Les représentants des employés doivent avoir la capacité de faire preuve d'indépendance par rapport à leur employeur.

Nous développerons comment le **cadre législatif** et les **bonnes pratiques de gouvernance** ont prévu tout une série de dispositifs **pour garantir un bon équilibre entre les acteurs de la gestion paritaire.**

Cas pratique:

Composition du Conseil de 3 fondations d'entreprise

	Conseil	représentants salariés	représentants employeurs	représentants pensionnés
Migros	22 membres	11 chaque société est représentée Vice-président	10 chaque société est représentée Président	1 sans droit de vote
Matisa	4 membres	2 1 administration/ 1 production	2 Président	0
La Poste	10 membres	5 élus par les syndicats Vice-président	5 élus par la direction de La Poste Suisse SA Président	0

Commentaires:

- Dans les 3 cas, la Présidence est assurée par l'employeur. Le Président a un rôle prépondérant en cas d'égalité de voix.
- Chez Migros, la parité n'est pas respectée. Les représentants des assurés et pensionnés sont majoritaires (11/10)
- A la Poste, les collaborateurs non syndiqués ne sont pas représentés.

Raisons du choix du thème retenu

Les enjeux liés à la gouvernance et aux bonnes pratiques pour la gestion d'un Conseil d'administration d'une société anonyme cotée ou non cotée sont fréquemment abordés.

De nombreuses formations et conférences traitent ces sujets. La composition du Conseil d'administration est laissée au libre choix de l'assemblée générale.

Par contre, des conditions cadres particulières sont liées à la gouvernance d'une fondation de prévoyance:

- Cadre légal spécifique (Constitution fédérale art 111 et Loi sur la prévoyance professionnelle – LPP)
- Composition **paritaire** du Conseil de fondation
- Processus d'élection séparé des représentants des employés et de l'employeur
- Répartition des rôles et responsabilités en respectant les principes de la gestion paritaire

Le thème traité se concentre sur la gestion paritaire. Les bonnes pratiques identiques à celles d'un conseil d'administration traditionnel ne sont pas développées. Pour de nombreux aspects, il y a d'indéniables similitudes avec les principes de gouvernance de la société anonyme.

Partage d'expériences

En tant que Directeur général de Retraites Populaires, plateforme de gestion personnalisée et performante dans le domaine de la prévoyance professionnelle, je participe à de nombreuses séances de Conseil de fondation dans le domaine de la prévoyance professionnelle. Je dispose ainsi d'un observatoire privilégié sur les enjeux et défis de la gestion paritaire.

Ces derniers sont notamment les suivants:

- Poursuite des buts de la Fondation de prévoyance de manière globale sans se focaliser uniquement sur les intérêts directs des employés ou des employeurs
- Processus d'élection qui prennent en compte les compétences nécessaires pour le bon fonctionnement du Conseil de fondation
- Indépendance des représentants des employés et des employeurs pour la prise des décisions
- Subordination des représentants des employés
- Equilibre entre les interventions des représentants des employés et des employeurs
- Temps disponible pour la préparation et la participation aux séances, rémunération, formation des membres du Conseil de fondation et plus particulièrement des représentants des employés
- Gestion de la confidentialité et des conflits d'intérêt
- Politique d'information et de communication des employés

Bases théoriques

Développement historique de la représentation paritaire:

- La loi sur les fabriques de 1914 octroyait déjà un certain droit de participation aux salariés dans la gestion des institutions de prévoyance. En 1958, l'article 89 fut ajouté au Code civil. Les travailleurs reçurent le droit de participer à la gestion des fondations auxquelles ils versaient des contributions. Ces droits étaient proportionnels à la part des cotisations.
- Avec l'introduction de la LPP en 1985, les travailleurs devinrent des **partenaires égaux** aux employeurs dans la gestion des caisses de pensions, en obtenant un droit de participation indépendant des montants versés et **paritaires**, c'est-à-dire un droit équivalent à celui des employeurs.
- Le projet d'évolution du cadre législatif Prévoyance 2020, en cours de discussion aux Chambres fédérales ne prévoit pas d'évolution en termes de gouvernance. Cette révision se concentre sur les conditions cadres, particulièrement dans le domaine financier. L'objectif prioritaire est d'assurer la pérennité du modèle de prévoyance professionnelle en Suisse.

La parité est définie à l'article 51 de la loi sur la prévoyance professionnelle. Sa teneur est la suivante :

[Art. 51 Gestion paritaire](#)

- ¹ Salariés et employeurs ont le droit de désigner le même nombre de représentants dans l'organe suprême de l'institution de prévoyance.¹*
- ² L'institution de prévoyance doit garantir le bon fonctionnement de la gestion paritaire. A cet effet, il y a lieu notamment de régler:
 - a. la désignation des représentants des assurés;*
 - b. la représentation des différentes catégories de salariés en veillant à ce qu'elle soit équitable;*
 - c. la gestion paritaire de la fortune;*
 - d. la procédure à suivre en cas d'égalité des voix.**
- ³ Les assurés désignent leurs représentants directement ou par l'intermédiaire de délégués. Si tel ne peut être le cas en raison de la structure de l'institution de prévoyance, notamment dans les institutions collectives, l'autorité de surveillance peut admettre un autre mode de représentation. La présidence de l'organe paritaire est assurée à tour de rôle par un représentant des salariés et un représentant de l'employeur. L'organe paritaire peut toutefois prévoir un autre mode d'attribution de la présidence.*
- ⁴ Si la procédure à suivre en cas d'égalité des voix n'est pas encore réglée, le différend sera tranché par un arbitre neutre, désigné d'un commun accord. A défaut d'entente sur la personne de l'arbitre, celui-ci sera désigné par l'autorité de surveillance.*

D'autres notions de parité

La LPP traite la parité entre les représentants des employés et des employeurs. Pour les employés, la notion de représentation des différentes catégories de salariés est mentionnée dans la loi.

La loi précise également la notion de parité en cas de changement d'institution de prévoyance.

- Décision du choix de l'institution de prévoyance

[LPP article 11](#): La résiliation de l'affiliation et la réaffiliation à une nouvelle institution de prévoyance par l'employeur s'effectuent après entente avec son personnel, ou, si elle existe, avec la représentation des travailleurs

D'autres notions de parité

La loi n'a aucune exigence dans les domaines suivants :

- **Parité entre assurés actifs et rentiers.** La logique de la présence des rentiers dans un conseil de Fondation sera abordée ci-après dans un cas pratique.
- **Parité entre hommes et femmes.** Les femmes peuvent être plus attentives au développement de solutions de prévoyance qui prennent mieux en compte les interruptions d'activité ou les activités à temps partiel. A noter par exemple que la primauté des prestations souvent considérée comme un modèle de prévoyance très favorable pour les employés n'est pas très avantageux en cas d'interruption d'activité après quelques années d'activité en début de carrière.
- **Parité entre les différents employeurs** dans une fondation collective
- **Parité chez l'employeur dans ses rôles** (CEO, CFO, Chef du personnel)

Réflexion : L'observation de la composition des Conseils de fondation tend à montrer une surreprésentation des assurés plus âgés et proches de la retraite. Ceci tend à favoriser le développement des mécanismes de subventionnement entre les jeunes assurés et les assurés plus anciens. Ceci peut se traduire, par exemple, par un taux de conversion trop élevé et qui ne prend pas totalement en compte les calculs actuariels. Ceci peut constituer une brèche dans la gestion paritaire entre employés et employeurs.

Cas pratique:

Le Conseil de fondation de la Caisse de Pensions de l'Etat de Vaud (CPEV) compte un représentant des pensionnés. Celui-ci est compris dans la catégorie des représentants des employés qui comprend 4 représentants.

La représentation des pensionnés n'est pas précisée dans le cadre législatif actuel. Une motion du Conseiller national Olivier Feller a été déposée en mars 2016 afin de prévoir une représentation des rentiers tout en maintenant le système actuel de parité. Cette représentation systématique pourrait faire sens si la garantie des rentes pouvait être remise en cause dans le cadre de mesures structurelles. Cela pourrait également permettre aux rentiers de mieux défendre l'indexation des rentes en cas de retour de l'inflation.

Actuellement, la présence des rentiers est définie à bien plaisir par les statuts de chaque Fondation. La présence de rentiers avec voix consultative est quelques fois prévue.

Le Conseil de fondation

- Une institution de prévoyance dispose d'un organe suprême de direction. Il s'agit du Conseil de fondation appelé parfois organe suprême, comité paritaire ou encore Conseil d'administration
- Les salariés et les employeurs y sont représentés de manière égale (paritaire). Il s'agit de veiller à ce que la parité soit appliquée en permanence lors des décisions soumises au Conseil de fondation. Un système de suppléance peut être mis en place afin d'éviter tant se faire que peut la tenue de séance en l'absence de parité.
- **Les représentants de la direction générale et les cadres supérieurs n'entrent pas en considération en tant que représentant des employés.** Il est important de veiller sur ce point en permanence et particulièrement lors de la promotion de représentants des employés. Une trop grande proximité des représentants des employés avec la direction est parfois constatée.
- Des règles définissent les modalités de choix des représentants des employés et des employeurs. Il faut veiller à la représentativité des différentes catégories de salariés.

Il arrive que la désignation des représentants des employés soit de la compétence des syndicats représentés dans l'entreprise. Cette pratique est actuellement le cas pour la Caisse de pensions de la Poste. Ce mode d'élection peut représenter une brèche dans les principes de parité et empêcher la représentation de collaborateurs non affiliés à un syndicat. Les statuts ou les règlements peuvent être adaptés afin de régler ce point. L'autorité de surveillance peut être saisie de ce point si les représentants des syndicats refusent de faire évoluer les principes de répartition des assurés au sein du Conseil de Fondation.

Cas pratique:

L'élection des membres du Conseil d'administration de la Caisse de Pensions de l'Etat de Vaud (CPEV) est fixée comme suit afin de garantir la parité:

- Le Conseil se compose de 8 membres
- Le Conseil d'Etat désigne 4 membres
- L'Assemblée des délégués des assurés élit les 4 autres membres parmi les assurés et les pensionnés
- L'Assemblée des délégués des assurés se compose de 30 membres représentant les assurés et les pensionnés
- Afin d'assurer une représentativité des différents domaines d'activité, l'élection a lieu dans 9 cercles électoraux. Le nombre de délégués de chaque cercle est proportionnel au nombre d'assurés.

Une représentation des collaborateurs non syndiqués et des rentiers a ainsi été introduite début 2016.

Présidence

Le choix du Président du Conseil est essentiel pour garantir la parité et assurer l'engagement de l'ensemble des membres du Conseil. Différentes modalités sont possibles pour désigner le Président :

- Présidence tournante avec un représentant à tour de rôle des employés et des employeurs. Un changement peut s'effectuer à mi législature ou lors de chaque législature. Les statuts de la Fondation peuvent également prévoir une fonction de vice-président pour la représentation qui n'occupe pas la présidence. L'organe paritaire peut également prévoir un autre mode de représentation.

Cas pratique:

Le Conseil de fondation peut déroger au principe d'alternance en fonction de circonstances particulières. Par exemple, si les compétences nécessaires pour présider le Conseil ne sont pas temporairement présentes au sein d'une catégorie de représentants.

Afin d'assurer une bonne gouvernance et de permettre l'exercice de la parité, un trinôme composé du Président, du Vice-Président et du directeur chargé de la gestion de la caisse peut veiller à l'atteinte des buts fondamentaux de l'institution de prévoyance.

- Présidence externe: les statuts de la Fondation peuvent prévoir que la Présidence soit assurée par un représentant externe afin d'assurer un équilibre entre les représentants de l'employeur et des employés. Ce représentant est choisi de concert par les représentants des deux parties. Il est appelé à faire la décision en cas d'égalité des voix dans le processus décisionnel. Il peut également apporter des compétences non présentes auprès des représentants du conseil de fondation.

Cas pratique:

Règlement d'organisation du Conseil de fondation ECA-RP (Caisse de pensions de collaborateurs de l'ECA et de Retraites Populaires)

Article 2:

Le Conseil de fondation est paritaire. Il compte autant de représentants du personnel que de représentants des employeurs.

Il est composé de:

- deux représentants des employés désignés par le Conseil d'administration de Retraites Populaires
- deux représentants des employés désignés par le Conseil d'administration de l'ECA
- deux représentants du personnel désignés par les membres du personnel de Retraites Populaires
- deux représentants du personnel désignés par les membres du personnel de l'ECA
- **un Président externe sans voix délibérative désigné par les huit premiers membres**

- Le Président doit veiller à ce que les discussions soient menées de manière ouverte, égalitaire et transparente. Le rôle du Président est particulièrement important pour permettre aux représentants des employés de s'exprimer librement malgré la présence d'un représentant de l'employeur avec un lien de subordination. A noter que cette problématique peut être tant un aspect lié à la culture d'entreprise qu'à la personnalité du Président.
- Le Conseil ne doit pas s'organiser hiérarchiquement mais de manière collective et collégiale. Il doit toujours décider dans l'intérêt de la Fondation de prévoyance. Les Conseils qui réussissent ne se distinguent pas par la somme des compétences individuelles mais par les synergies et la qualité des échanges entre les membres du Conseil de fondation.

Administrateurs de milice?

La question de la rémunération des membres d'un Conseil d'une fondation de prévoyance professionnelle est souvent débattue. Ce thème doit être traité globalement afin de tenir compte des dimensions suivantes:

- Temps disponible pour la préparation et la participation aux séances
- Prise en charge des déplacements et frais d'hôtel et de repas afin d'assurer la présence de représentants localisés en dehors du siège
- Temps disponible pour la participation à des séminaires de formation et prise en charge des frais de formation. La formation continue est une obligation fixée dans la LPP
- Couverture d'assurance pour couvrir la responsabilité des administrateurs (D&O)

Si les éléments énumérés ci-dessus sont prévus, la rémunération peut être plus modeste. [L'article 51a](#) de la LPP précise l'attribution du conseil dans ce domaine :

« alinéa⁴ Il fixe une indemnité appropriée destinée à ses membres pour la participation à des séances et des cours de formation ».

Cependant, au vue de la complexité croissante de la gestion de prévoyance professionnelle, des responsabilités encourues et de l'engagement nécessaire pour faire convenablement son travail, une rémunération minimum paraît opportune. La rémunération du Président et du Vice-président est souvent plus élevée afin de tenir compte des exigences supplémentaires. La rétrocession éventuelle de ces rémunérations à l'employeur peut être envisagée si le cahier des charges des représentants est adapté afin de tenir compte de leur engagement auprès de l'institution de prévoyance.

A titre personnel, je constate qu'une rémunération équitable contribue à l'engagement des administrateurs. Par contre, le modèle de rémunération doit tenir compte de l'assiduité de présence aux séances et également ne pas inciter à la multiplication inutile des séances du Conseil ou des comités spécialisés.

L'employeur, s'il le souhaite, peut décider de prendre en charge cette dépense directement sans la charger à la Fondation.

Une enquête réalisée par Link Institut en 2008 relevait que 66% des Fondations octroyaient des jetons de présence alors que 77% des membres estimaient devoir être indemnisés. Il est fort probable que ces chiffres seraient plus élevés 8 ans plus tard au vue de l'augmentation des exigences envers les membres des Conseils de Fondation.

Stimuli de motivation des représentants des employés :

- Intérêts personnels pour la prévoyance professionnelle et/ou la gestion des placements
- Engagement personnel pour une bonne cause, humanisme
- Engagement de nature politique ou syndicale.
- Attentes en termes de politique d'investissement (ex: souhait d'exclusion des investissements dans les matières premières agricoles ou les hedge funds), de défense des droits des actionnaires (charte d'investisseur responsable, politique de rémunération des instances dirigeantes, mise en œuvre de l'initiative Minder)
- Développement de ses compétences
- Volonté de prendre des responsabilités, de défendre ses propres intérêts et ceux de ses collègues
- Activités différentes de celles exercées au sein de l'entreprise
- Développement de relations avec d'autres collègues et avec les représentants de l'employeur

Les représentants des employeurs sont présents en raison de leur fonction dans l'entreprise. Il n'en demeure pas moins que s'ils sont également assurés, ils ne manqueront pas de prendre en compte leurs intérêts plus personnels. L'employeur peut également choisir de se faire représenter par des externes ou par des représentants de son conseil d'administration non assuré à la caisse de pensions.

Secrétariat

Le secrétaire du conseil peut assumer de multiples tâches qui peuvent varier en fonction de l'organisation de l'institution et la présence d'un gérant/directeur professionnel. Les tâches les plus courantes sont :

- Convocation et organisation des séances
- Coordination de la préparation des documents et contrôle de leur complétude
- Tenue du procès-verbal des séances
- Tenue de l'échéancier et organisation des archives

Sur la base de mes expériences, je suis favorable à ce que la rédaction du procès-verbal de séance soit assurée par un secrétaire hors conseil. La désignation d'un membre du Conseil comme secrétaire peut poser les problèmes suivants:

- Difficultés de s'impliquer dans les débats et de prendre le procès-verbal
- Risque de partialité si le secrétaire représente les employés ou l'employeur
- Compétences nécessaires de procès-verbaliste (capacité de rédaction, synthèse)

Compétences

La description des compétences nécessaires pour être membre d'un Conseil de fondation est une étape indispensable dans le processus de recrutement aussi bien pour les représentants de l'employeur que des employés. La complémentarité des compétences est à examiner avec soin. Le règle de la parité crée une dimension supplémentaire sachant que 2 processus d'élection sont menés en parallèle pour chacune des parties concernées.

Les Conseils de fondation autonome de grande taille ou les fondations collectives font parfois appel à des secrétaires syndicaux professionnels afin de représenter les employés dans le Conseil. Cette manière de procéder peut s'avérer très utile si les représentants des différentes parties privilégient le consensus et le partenariat social. Comme mentionné précédemment, il est important de permettre que les salariés non syndiqués soient également représentés.

Cas pratique:

Lors de l'appel à candidature pour les représentants des employés au Conseil d'administration de la CPEV, un cahier des charges très détaillé a défini les compétences souhaitées des candidats. La nature des compétences nécessaires tient compte notamment des dimensions suivantes :

- Intérêt pour la prévoyance professionnelle et motivation
- Compétences techniques de base. Il n'est pas attendu des compétences pointues en actuariat, en investissement ou encore de maîtriser parfaitement le cadre juridique de la prévoyance professionnelle
- Compétences humaines et relationnelles, capacité à travailler en groupe
- Capacité de poser les bonnes questions.
- Disponibilité

Les candidats ont ensuite été auditionnés par l'Assemblée des délégués avant leur élection.

Dans d'autres contextes, par exemple dans le cadre d'une institution avec une présence nationale (ex: Publica) des connaissances linguistiques sont indispensables.

Organisation des comités

A l'instar des Conseils d'administration des sociétés anonymes, les Conseils d'institution de prévoyance tendent à organiser leur travail sous la forme de comités spécialisés (par exemple comité de placement, d'audit et risques, de prévoyance,...) chargés de préparer et de préavisier les thèmes présentés au Conseil. La composition paritaire de ces comités est essentielle afin de garantir l'implication des représentants des employés et de l'employeur.

Au besoin, les comités peuvent mandater des experts externes pour les conseiller de manière indépendante sur des sujets complexes (ex: mesures structurelles impliquant une révision du plan de prévoyance, congruence actifs/passifs, allocation d'actifs, contrôle de l'exécution de la politique de placements). Ces experts peuvent également contribuer à un juste équilibre entre les attentes de l'employeur et des représentants des employés.

Sur la base de mon expérience les Comités ont les avantages et inconvénients suivants :

Avantages :

- Echanges plus approfondis et de meilleure qualité pour traiter une problématique particulière
- Meilleure utilisation des compétences disponibles des membres du conseil
- Séances plus efficaces du conseil de fondation et prise de décision sur la base de préavis des comités
- Echanges facilités et moins formelles entre le gérant de la caisse et son conseil
- Possibilité de créer des comités temporaires pour traiter un sujet ponctuel (ex: révision du plan de prévoyance)

Inconvénients :

- Risque de perte de la vision d'ensemble des sujets traités par les membres du Conseil
- Efforts importants de coordination entre les comités et le Conseil
- Risque de se plonger dans des sujets opérationnels et de se substituer au gestionnaire

Sur la base de mes expériences personnelles, je considère que la mise en place de comités spécialisés contribue à la mise en œuvre d'une meilleure gouvernance. Cela permet de traiter de manière plus approfondie les enjeux de complexité croissante.

Devoirs et responsabilités

Légalement, les membres du Conseil de fondation répondent du dommage qu'ils causent intentionnellement ou par négligence à l'institution de prévoyance.

[article 52 LPP](#)

¹Les personnes chargées d'administrer ou de gérer l'institution de prévoyance et les experts en matière de prévoyance professionnelle répondent du dommage qu'ils lui causent intentionnellement ou par négligence.

Pour que la responsabilité soit engagée, il faut notamment que les membres du Conseil de fondation n'aient pas respecté leur devoir de fidélité ou de diligence envers la Fondation. Comme évoqué précédemment, une assurance des organes de direction (D&O) peut être conclue afin de sécuriser les administrateurs et les encourager à rejoindre un conseil de fondation. Cette assurance couvre les manquements à une obligation en tant que dirigeant.

A noter que la jurisprudence a précisé qu'il n'y a pas de délai de carence pour l'exercice de la responsabilité des nouveaux administrateurs.

Règles de confidentialité

Le respect de la confidentialité des informations mises à la disposition des administrateurs doit être clairement défini.

Par exemple, lors de la mise en œuvre de travaux pour réviser le plan de prévoyance, il s'agit de définir clairement à partir de quel moment les représentants des employés peuvent en parler à leurs collègues. Dans la pratique, une concertation entre les représentants des employés voire des syndicats et des employeurs, plus particulièrement des ressources humaines est indispensable. Il est conseillé de définir la stratégie de communication minutieusement. Trop souvent, ce point est abordé en fin de séance sans véritable préparation.

Des informations particulièrement sensibles, concernant le traitement d'un cas d'invalidité par exemple, sont nécessaires pour permettre au Conseil de fondation de rendre une décision de sa compétence. Une pratique courante consiste à rendre anonyme les dossiers présentés.

Processus clé

La gestion d'une institution de prévoyance passe par la maîtrise de processus clé bien établis. Tant les représentants des employés que de l'employeur doivent maîtriser ces processus clé. L'exécution de ces processus clé peut être déléguée à des partenaires externes. **Si la délégation de tout ou partie des processus clé est confiée à l'employeur, la vigilance doit être de mise particulièrement pour les représentants des employés.**

Le Conseil de Fondation ne doit pas exécuter toutes les tâches qui lui sont attribuées. Il peut en déléguer en partie mais sa responsabilité est inaliénable pour:

- La sélection du mandataire
- **L' instruction du mandataire**
- Le contrôle du mandataire

Si certaines activités ont été déléguées, la responsabilité du Conseil de fondation sera évaluée en fonction de la manière selon laquelle il a procédé à la délégation. Le processus de délégation et de contrôle apparaît dès lors comme déterminant.

Cas pratique:

Délégation par la CPEV à Retraites Populaires

La Caisse de pensions de l'Etat de Vaud (CPEV) a confié l'ensemble de sa gestion à Retraites Populaires. Un contrat de mandat définit en détail les prestations fournies, le modèle de responsabilité ainsi que les canaux de communication entre les 2 entités. Une fiche tarifaire détaille le coût des prestations par domaine. L'organe de révision de Retraites Populaires établit un rapport de type NAS 402 à l'attention de l'organe de révision de la CPEV. Ce rapport documente les contrôles en place et certifie que ces contrôles sont correctement conçus en évaluant leur fonctionnement effectif. Ceci facilite le rôle de contrôle du mandataire confié à l'organe paritaire.

Plan de prévoyance

La définition et la mise en œuvre du plan de prévoyance sont une attribution importante du Conseil de Fondation. Les représentants des employés dans le Conseil de Fondation doivent veiller à assurer le lien avec les assurés afin de prendre connaissance de leurs attentes et de les informer des évolutions prévues. Ces contacts avec les assurés peuvent passer par une commission du personnel ou les syndicats. A noter que l'employeur utilise fréquemment le canal des ressources humaines en ce qui le concerne.

Investissements

Le Conseil de fondation gère les fonds confiés à titre fiduciaire. L'organe suprême est responsable de la gestion des placements. Il exerce cette responsabilité, entre autres, en fixant dans le règlement des placements les points suivants :

- Objectifs et principes
- Allocation d'actifs
- Organisation et procédures pour la gestion de fortune
- Intégrité et loyauté dans la gestion de fortune
- Définition des principes d'investissement responsable
- Règles applicables à l'exercice des droits d'actionnaires

Afin d'apprécier la qualité de la gestion confiée à l'employeur ou à des externes, le Conseil de fondation peut s'appuyer sur des benchmarks pour comparer la performance réalisée et sur la comparaison des TER (Total Expense Ratio) pour le coût de la gestion de fortune. Le Conseil de fondation peut également confier un mandat à une société externe chargée de contrôler la bonne exécution de la politique de placements.

- Placements auprès de l'employeur

[Art. 57¹ LPP Placements chez l'employeur](#)

¹ Dans la mesure où elle est liée à la couverture des prestations de libre passage et à celle des rentes en cours, la fortune, diminuée des engagements et des passifs de régularisation, ne peut être placée sans garantie chez l'employeur.

² Des placements sans garantie et des participations financières chez l'employeur ne peuvent pas, ensemble, représenter plus de 5 % de la fortune.

³ Les placements en biens immobiliers utilisés pour plus de 50 % de leur valeur par l'employeur pour ses affaires ne peuvent pas dépasser 5 % de la fortune.²

⁴ Les créances de l'institution de prévoyance envers l'employeur doivent être rémunérées à un taux d'intérêt conforme à celui du marché.³

Les décisions et le suivi des placements auprès de l'employeur doivent être suivis avec un soin particulier par les représentants des employés. Le cumul des risques liés à la santé de l'entreprise et aux placements de la fondation de prévoyance doivent être pris en compte. Un avis externe auprès d'un mandataire spécialisé ou de l'organe de contrôle peut être sollicité afin limiter les risques. Le refus d'accepter un investissement peut être particulièrement difficile pour les représentants des employés. Ceux-ci peuvent demander un avis externe afin de motiver leur décision. Il est à noter que des placements auprès de l'employeur ou de ses filiales peuvent rendre particulièrement complexe et longue la liquidation d'une caisse de pensions.

Comptabilité et contrôle interne

Contrôle interne approprié (SCI)

Dans la prévoyance professionnelle, un système de contrôle est obligatoire. Il sert au Conseil de fondation et à la gestion des affaires en tant que source d'informations transparente et fiable sur la sûreté et l'efficacité de ses propres processus. Il permet de définir clairement les processus essentiels, de signaler systématiquement les écarts et au besoin d'améliorer les processus.

Le système de contrôle interne doit, par exemple, vérifier que la signature individuelle ne soit pas autorisée. Par ailleurs, il est souhaitable que le règlement des signatures prévoie une signature collective à deux avec un représentant des employés et un représentant des employeurs.

L'organe de révision doit attester l'existence d'un contrôle interne adapté à la taille et à la complexité de l'institution.

Les représentants des employés comme ceux de l'employeur peuvent s'appuyer sur le travail réalisé par l'organe de révision.

Communication

L'attention des représentants des employés est particulièrement importante dans le domaine de la communication.

Ils doivent veiller à ce que les informations transmises aux assurés et pensionnés soient compréhensibles et mises à disposition régulièrement.

Ils peuvent favoriser la mise à disposition d'un Intranet contenant des explications et exemples par sujet de prévoyance. Des simulateurs pour examiner, par exemple, l'impact de rachat ou d'une retraite anticipée peuvent être développés.

Surveillance

- La surveillance des activités d'une institution de prévoyance est effectuée par plusieurs intervenants. Il s'agit de :
 - L' **Organe de révision** pour la vérification annuelle des activités. Cela comprend notamment la conformité légale des comptes annuels, de l'organisation et de la gestion des placements. Les mesures destinées à garantir la loyauté des activités ainsi que les informations à communiquer à l'autorité de surveillance sont également examinées.
 - L' **Expert en matière de prévoyance professionnelle** examine périodiquement si la situation de l'institution de prévoyance offre des garanties suffisantes pour remplir ses engagements et si les dispositions réglementaires de nature actuarielle sont conformes aux exigences légales.

Les nominations de l'organe de révision et de l'expert sont des **tâches intransmissibles et inaliénables** de l'organe suprême. Les relations des membres du Conseil de fondation avec ces organes sont essentielles pour que l'administrateur puisse se forger une opinion sur le bon fonctionnement de l'entité sous sa responsabilité. Les représentants des employés peuvent tout particulièrement s'appuyer sur les travaux.

- **L'autorité de surveillance des Fondations** assure la surveillance des Fondations de prévoyance. Un concordat regroupe la surveillance pour la Suisse occidentale (AS-SO).

Il est recommandé aux membres du Conseil de Fondation de suivre avec une grande attention les recommandations et décisions. Les représentants des employés peuvent s'appuyer sur l'autorité de surveillance pour s'assurer de la conformité de la Fondation par rapport au cadre légal. Une approche proactive et constructive est conseillée avec l'autorité de surveillance.

- **Tâches «ordinaires»** (contrôle périodique du rapport de gestion, des comptes et du rapport de l'organe de révision, vérification des nouveaux règlements et des modifications de ceux-ci)
- **Mesures «extraordinaires»** (sur plainte ou dénonciation: mesures provisoires ou définitives si les organes excèdent, abusent ou ne font pas usage de leurs pouvoirs (p. ex. violation de la loi, de l'acte de fondation et de toute autre réglementation interne)
Sanctions: examen préalable des décisions, injonction, modification ou annulation d'une décision, suspension de l'exécution d'une décision, révocation d'un organe.

Surveillance

- Mesures en raison d'une **carence dans l'organisation** de la fondation (art. 83d Code Civil).

Art. 83d¹ B. Organisation / IV. Carences dans l'organisation de la fondation

IV. Carences dans l'organisation de la fondation

¹ Lorsque l'organisation prévue par l'acte de fondation n'est pas suffisante, que la fondation ne possède pas tous les organes prescrits ou qu'un de ces organes n'est pas composé conformément aux prescriptions, l'autorité de surveillance prend les mesures nécessaires. Elle peut notamment:

- 1. fixer un délai à la fondation pour régulariser sa situation;*
- 2. nommer l'organe qui fait défaut ou un commissaire.*

² Lorsque la fondation ne peut être organisée conformément à son but, l'autorité de surveillance remet les biens à une autre fondation dont le but est aussi proche que possible de celui qui avait été prévu.

Analyse SWOT de la gestion paritaire

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">• Système de prévoyance professionnelle exemplaire et envié dans de nombreux pays.• Collaboration constructive entre partenaires sociaux• Adaptation concertée des paramètres de la prévoyance en conformité avec l'environnement économique• Contribution concertée à l'évolution du cadre juridique• Solution de prévoyance conforme à la stratégie et aux valeurs de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Divergences profondes possible entre les attentes des parties prenantes, risque de blocage• Focalisation sur les intérêts à court terme des employés et de l'employeur et perte de vue des intérêts de l'institution de prévoyance (Ex: évolution des taux de conversion)• Complexité et lourdeur de mise en œuvre. Il est utile d'assurer la parité en tout temps.• Manque de compétences des parties pour assurer une gestion de qualité• Risque de pouvoir prépondérant de l'employeur• Coûts de la mise en œuvre (ex: processus d'élection des représentants des employés)

Analyse SWOT de la gestion paritaire

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">• Modèle de concertation favorable pour faire face aux enjeux de la prévoyance (ex: augmentation de l'âge de la retraite pour tenir compte de l'augmentation de la longévité)• Adaptation de la prévoyance en fonction du développement de nouvelles formes d'organisation de travail<ul style="list-style-type: none">- employeurs multiples- temps partiel, congés sabbatiques- retraites partielles• Renforcement de la formation détaillant les particularités de la gestion paritaire• Adaptation de la gestion paritaire pour tenir compte des cas particuliers (ex: caisse de rentiers)	<ul style="list-style-type: none">• Complexité et responsabilités croissantes trop importantes pour des miliciens• Concentration de la prévoyance auprès de quelques caisses multi employeurs de très grande taille et dilution de la gestion paritaire• Prise de pouvoir par les gérants professionnels d'institutions de prévoyance• Impact des engagements de la Caisse de pensions dans les comptes de l'entreprise. Ceci contribue au rôle prépondérant des représentants de l'employeur et à la diminution des prestations offertes par le plan de prévoyance

Perspectives d'évolution de la gestion paritaire

- Dans une étude publiée par Schweizer Personal Versorge en 2015, la gestion paritaire est largement plébiscitée. La très grande majorité des employeurs et des employés considèrent que la collaboration entre les employés et employeurs est très bonne (69% des employeurs et 63% des employés) ou bonne (27% des employeurs et 32% des employés). La consultation a porté sur 238 représentants des employeurs et 227 représentants des employés)
- La gestion paritaire doit évoluer en cohérence avec l'environnement dans lequel les caisses de pensions se développent. La tendance à la concentration des caisses de pensions va se poursuivre au cours des prochaines années. La taille moyenne des caisses de pensions va continuer à augmenter. Les fondations collectives regroupant jusqu'à plusieurs milliers d'entreprise seront plus largement présentes.

La poursuite d'une représentation paritaire efficace passera dans des institutions de taille très importante par:

- un processus de sélection renforcé des membres des Conseil de Fondation
- Une organisation systématique des processus clés. Par exemple, une préparation de grande qualité des préavis présentés par la gérante au Conseil de fondation pour prise de décision est indispensable. Ceux-ci doivent être claires, synthétiques et présenter de manière systématique. Le rôle des organisations gérant des caisses de pensions se verra renforcé.
- Un renforcement et une systématisation des comité spécialisés
- Un développement de formations mettant en exergue les particularités de la gestion paritaire. « *il faut connaître beaucoup de chose pour poser les bonnes questions* » Jean-Jacques Rousseau
- La gestion paritaire est nécessaire pour favoriser l'évolution d'un système de prévoyance cohérent avec les contraintes économiques à venir.

Conclusion

La gestion paritaire est essentielle pour assurer la concordance des intérêts bien compris d'une institution de prévoyance par les représentants des employés et de l'employeur.

Le cadre juridique et les bonnes pratiques contribuent au succès de ce modèle. Il contribue à la mise à disposition de la population suisse d'un système social exemplaire basé sur 3 piliers. A l'instar de la citation de Sir Winston Churchill au sujet de la démocratie, *la gestion paritaire est le pire système de gouvernance à l'exception de tous les autres qui ont pu être expérimentés!*

La force du consensus dégagée par la gestion paritaire est un élément clé indispensable pour définir des conditions cadre propres au développement de la prévoyance professionnelle dans le futur.

Prévoyance 2020 est la première étape à réaliser en bonne intelligence entre partenaires sociaux avec la recherche de solutions constructives.

Bibliographie et autres références

- Manuel pour conseils de fondation, Eric Peter, PFCpeter AG
- Guide de l'administrateur, Isade, Manuel pratique à l'usage des PME
- Swiss Foundation Code 2015. Philipp Egger
- Pittet, Mix & Remix, le 2^{ème} pilier, Edition LEP
- Schweizer Personal Versorge
- Séminaire CACP 2011, présentation de J-M. Wanner