

## Frais de gestion: adopter une approche intégrée

mercredi, 26.06.2019

### **Caisses de pension. La prise en compte fait désormais partie des choix stratégiques d'une institution de prévoyance.**

Yann Gindraux\*



Son importance a encore été accentuée par la tendance à la baisse des attentes de rendement. Il s'agit en effet plus que jamais de s'assurer que les dépenses engagées auprès des gestionnaires externes soient plus que compensées par la valeur ajoutée de ces derniers. Au final, le Conseil de fondation doit viser la meilleure performance nette de frais. Cela passe par des choix stratégiques, mais également par une optimisation de l'ensemble du processus de placements. Elle s'inscrit dans une quadrature face à laquelle la plupart des caisses de pension vont désormais devoir se positionner, très en amont du processus:

- Recherche de rendement
- Contrôle du risque
- Optimisation des frais
- Prise en compte des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

Dans un premier temps, le Conseil de fondation va définir les grandes lignes stratégiques en matière d'investissements. Quelles classes d'actifs doivent être considérées? Quelle implication souhaite-t-il jouer dans le processus de placement? Quel degré de délégation externe est visé? Quel style de gestion (actif-passif?) est privilégié? Ces orientations vont dépendre non seulement des convictions des personnes en présence, mais également des moyens et de la taille de la caisse. Une fois celles-ci arrêtées, les aspects de frais peuvent être intégrés tout au long du processus de placement.

#### **Première étape**

La première étape sera la définition de l'allocation stratégique via une congruence actifs-passifs (ALM). En collaboration avec un consultant externe, l'allocation cible sera déterminée en fonction notamment du besoin de rendement, de la capacité de risque et des besoins futurs en liquidités de la Caisse. Dans cette phase, la dimension des frais peut déjà être prise en compte, y compris via des variantes d'allocation impliquant des niveaux de frais différents. L'allocation choisie dépendra en premier lieu d'autres variables (convictions sur les classes d'actifs, budget de risque, capacité à investir dans des classes moins liquides, etc.), mais – sachant que l'allocation stratégique est le principal déterminant du niveau global des frais d'une institution de prévoyance – il est utile d'intégrer cet aspect déjà lors de l'exercice d'ALM.

#### **Deuxième étape**

Dans une seconde étape, il s'agira d'établir le style de gestion adéquat, soit la répartition entre gestion active et gestion passive. Ce choix va dépendre de la classe d'actif considérée. Cependant, la polarisation des institutions de prévoyance en la matière montre que les convictions du Conseil de fondation ont en général un poids déterminant dans cette répartition. Au final ce sont les perspectives de performance (nette) qui doivent guider ces choix. L'objectif est ici de s'assurer que les frais de gestion soient investis là où la gestion active permettra de délivrer une véritable plus-value à moyen terme, ceci avec un niveau de risque relatif tolérable pour l'institution.

Dans une troisième phase, le nombre de gestionnaires auquel sera confié la gestion devra être défini. Un savant équilibre devra être trouvé entre un degré de concentration suffisant pour négocier des tarifs avantageux et une diversification adéquate du risque gestionnaire. Pour les caisses de moyenne ou grande taille, cet exercice peut avoir un impact important sur le niveau de frais.

Finalement, la recherche de gestionnaires et une mise en concurrence de ceux-ci va être réalisée, éventuellement avec l'aide d'un consultant. Lors de la négociation, il faudra s'assurer d'une juste tarification par rapport aux standards du marché en fonction de la prestation reçue (classe d'actifs, style de gestion et taille du mandat...).

En conclusion, les frais font désormais pleinement partie de la stratégie d'investissement d'une institution de prévoyance. Il convient de l'intégrer très en amont et tout au long du processus de mise en œuvre des placements. Cette dimension doit faire l'objet d'un réexamen périodique afin de déterminer si des ajustements du dispositif sont nécessaires. L'objectif est de s'assurer que la gestion soit optimisée sur tous les plans, en prenant en compte les convictions et contraintes du Conseil de fondation, sachant que l'objectif ultime est de servir aux assurés le meilleur rendement net pour un niveau de risque donné.

\*Sous-directeur division investissements, Retraites Populaires

---

Partager

Recommander

Partager

Soyez le premier de vos amis à recommander ça.

---

Tweeter

---