

MILICIENS DANS LE 2^{ÈME} PILIER (CAISSES DE PENSIONS) EN SUISSE: UN MODÈLE EN CRISE?

Graziano Lusenti—Membre du Conseil—GSCGI

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 bénévolat 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—dans les petites communes, les miliciens occupent les postes au législatif et à l'exécutif—et, de façon plus surprenante, la prévoyance professionnelle. Toutefois, ce modèle traditionnel touche à ses limites; examinons-les à l'aune du 2^{ème} pilier—un secteur d'activités dont les avoirs gérés dépassent désormais, selon certaines estimations, les 1'000 milliards de francs—soit le fameux «trillion» de la langue anglo-américaine.

Constituées sous la forme de la fondation—toujours «sans but lucratif»—les institutions de prévoyance suisses (les caisses de pensions) 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 inhérentes 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 ces «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—l'ordonnance ORAb liée à la mise en œuvre de l'initiative Minder—avait modifié les exigences en matière de rémunération et de responsabilité, s'agissant des entreprises et de leurs organes directeurs (direction, administration). L'initiative

MILICIENS DANS LE 2^{ÈME} PILIER (CAISSES DE PENSIONS) EN SUISSE: UN MODÈLE EN CRISE?

Graziano Lusenti—Membre du Conseil—GSCGI

souhaitait mettre un terme aux «excès» (bonus, parapluies dorés, etc.) observé dans le secteur «corporate» en Suisse. Au début de l'année 2023, ces dispositions —dont la teneur a été conservée— ont été intégrées «directement» dans le Code des obligations. Durant la dernière décennie, ces dispositions réglementaires auront été appliquées de fort mauvais gré par les dirigeants des grands groupes économiques suisses et cette problématique reste d'actualité dans des termes identiques à ce qui était le cas il y a 10 ans.

Ce que l'on sait moins, c'est que l'«ORAb» et «l'initiative Minder» comportaient aussi des dispositions draconiennes concernant les conseils de fondation des caisses de pension et leurs membres. En effet, elles prévoyaient—elles prévoient toujours!—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! 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! D'autres modifications ont jeté le trouble: les dernières révisions de l'ordonnance qui règle les questions de placements des caisses de pensions. 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 2^{ème} 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 certains ont vilipendé la soi-disant fourberie: c'était la polémique du «Rentenklaui», 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 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)?

MILICIENS DANS LE 2ÈME PILIER (CAISSES DE PENSIONS) EN SUISSE: UN MODÈLE EN CRISE?

Graziano Lusenti—Membre du Conseil—GSCGI

En septembre de cette année, le peuple suisse est amené à se prononcer sur une réforme du 2ème pilier, relativement légère—après une succession d'échecs durant la dernière décennie. La loi réformée comble les lacunes de rentes des personnes travaillant à temps partiel et des personnes à bas revenus; de nombreuses femmes bénéficieront de cette réforme. Elle crée en outre plus d'équité entre les générations et améliore les chances des travailleurs de plus de 50 ans sur le marché du travail. Une large alliance de partis—au centre et à droite—et d'associations soutient le projet, alors que la gauche s'y oppose en bloc.

Toutefois, cette réforme, dont l'approbation demeure très incertaine, n'aborde pas les questions «structurelles» mises en exergue dans cet article. Or, 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 de se pencher à nouveau sur ces questions essentielles de délégation, d'exécution interne ou externe, de compétences, de responsabilité et de rémunération, afin d'essayer d'y apporter des réponses convaincantes...

Graziano Lusenti

Dr. sc. polit., expert en caisses de pensions, conseiller pour investisseurs institutionnels, Managing Partner de **Lusenti Partners LLC**, Nyon, g.lusenti@lusenti-partners.ch

BIOGRAPHIE DE L'AUTEUR

Graziano Lusenti, PhD

Conseiller en investissements senior, Lusenti Partners

Graziano Lusenti bénéficie d'une expérience de plus de trente ans dans les domaines des placements, du conseil et de la recherche en relation avec les investisseurs institutionnels et professionnels.

Il est managing partner de Lusenti Partners, société établie à Nyon dont il est également le fondateur.

Auparavant, il a été directeur général de Robeco (Suisse) SA et a exercé des fonctions dirigeantes dans le domaine de l'asset management et de la banque (Robeco, UBS), de l'assurance-vie (Zurich Assurances) et du conseil actuariel (Aon Gesrep), à Genève et Zurich.

Graziano Lusenti est titulaire d'un doctorat (placements des caisses de pensions) et d'un master de l'Université de Genève (Institut universitaire de hautes études internationales), ainsi que du diplôme fédéral d'expert en assurances de pension (actuaire).

Il est l'auteur de nombreux articles en français, allemand, anglais ou italien sur des sujets ayant trait aux placements des institutionnels et à la prévoyance professionnelle.

Polyglotte, il intervient régulièrement comme expert dans les médias et dans des cercles professionnels, en Suisse et en Europe.

Lusenti Partners propose des services de conseils spécialisés en investissements, en particulier pour les caisses de pensions et les institutionnels: investment consulting, optimisation de la diversification, étude ALM et audit de gestion, contrôle et suivi des placements, sélection de gérants et de produits, rapports de due diligence et de coûts. La société organise également des conférences techniques (Performer Investment Conferences).