



Clarity on Pensions

**Décider avec intelligence.
Agir avec audace.**

Novembre 2020





Clarity on Pensions

Décider avec intelligence.

Agir avec audace.

- 04 **Jeter aujourd'hui les bases pour demain**
Avant-propos
- 06 **Briser le frein à la réforme**
Comment assurer la pérennité de notre système de prévoyance?
- 08 **Pourquoi la réforme de la prévoyance vieillesse est-elle si difficile?**
Entretien à bâtons rompus avec Ruth Humbel, Conseillère nationale PDC, et Erich Meier, responsable du centre de compétences Prévoyance de KPMG
- 16 **Bon à savoir**
Faits et chiffres surprenants sur la prévoyance
- 18 **Le niveau de connaissance de la population doit être accru**
La prévoyance vieillesse vue par un économiste comportemental
- 22 **Fonctionnement du système de prévoyance suisse**
Présentation des flux de trésorerie des 1^{er} et 2^{ème} piliers
- 26 **L'orientation sur le développement durable est une nécessité**
Mise en œuvre d'une approche crédible en matière de développement durable au sein des caisses de pensions de petite et moyenne envergure en Suisse
- 32 **Le dilemme de l'Impact Investing dans le domaine de l'immobilier**
Rapprochement progressif de la neutralité climatique
- 38 **La digitalisation dans le monde de la prévoyance**
Enquête sur la situation actuelle des caisses de pensions en matière de digitalisation
- 44 **Un œil dans la boule de cristal**
Evolution de l'AVS jusqu'en 2050
- 46 **La prévoyance professionnelle, un risque dans les transactions M&A**
Où les risques se situent-ils et de quoi faut-il tenir compte concernant la pertinence des prix?
- 51 **Contacts & Impressum**



Jeter aujourd'hui les bases pour demain

La prévoyance vieillesse revêt une très grande importance du point de vue social. Il existe toutefois un important frein à la réforme qui constitue un problème croissant. Sur la base d'une projection de l'AVS jusqu'en 2050, nous démontrons qu'il existe d'immenses défis financiers dans ce domaine.

La présente édition de Clarity on Pensions a pour but de secouer les esprits et d'apporter une contribution à la discussion sur l'évolution de la prévoyance vieillesse. Nous y abordons notamment la question du pourquoi il existe un frein à la réforme et comment y remédier. Nous sommes particulièrement ravis d'avoir pu échanger sur ce sujet, dans le cadre d'un entretien à bâtons rompus, avec la spécialiste en politique sociale Ruth Humbel, Conseillère nationale PDC et présidente de la Commission de la sécurité sociale et de la santé publique (CSSS-N).

Outre le thème général de la réforme de la prévoyance vieillesse, nous mettons également en lumière des aspects qui peuvent être influencés directement par les institutions de prévoyance, les employeurs et d'autres parties prenantes. Nous montrons comment le développement durable pourrait être mis en œuvre au niveau du placement de la fortune, en quoi la prévoyance devient soudain un sujet de préoccupation dans le cadre d'une transaction et quelle est la situation en matière de digitalisation dans le monde de la prévoyance.

Laissez-vous inspirer par nos réflexions et engagez-vous en faveur d'une prévoyance vieillesse dont nous pourrions encore être fiers à l'avenir également.



Erich Meier

Associé, responsable du centre de compétences Prévoyance de KPMG



Briser le frein à la réforme

Les milliards pleuvent et nous restons de marbre. Qui peut nous en vouloir? Depuis le début de la crise financière en 2007, nous sommes confrontés presque quotidiennement à des interventions financières d'une ampleur inimaginable de la part des Etats et de leurs banques centrales. D'où l'indifférence ambiante.

Notre système de prévoyance doit relever d'immenses défis financiers. Les premier et deuxième piliers affichent des trous qui nous auraient remplis d'effroi il y a encore quelques années. Au cours des trente prochaines années, le déficit de répartition de l'AVS va s'accroître et atteindre plus de CHF 20 milliards par an (voir l'article «Un œil dans la boule de cristal», page 44). Selon la CHS PP, les effets indésirables de redistribution au niveau des caisses de pensions se sont élevés à CHF 7 milliards en 2019.

La prévoyance signifie la prise de mesures qui visent à éviter autant que possible une situation de détresse matérielle ultérieure. Dans le contexte intergénérationnel, la prévoyance doit donc être conçue afin de pouvoir être mise en œuvre de manière durable. Depuis un certain temps, nos premier et deuxième piliers ne parviennent plus à satisfaire à cette exigence.

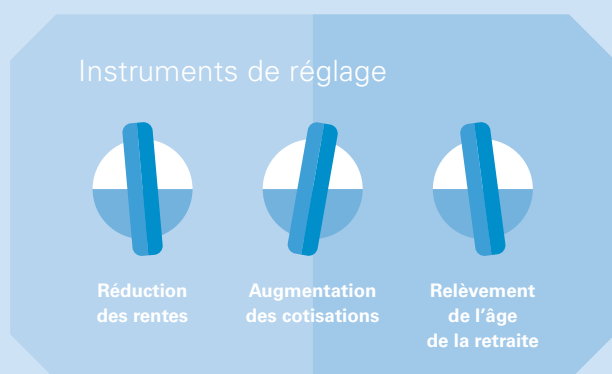
Les intérêts personnels bloquent la réforme

Depuis des années, la prévoyance vieillesse constitue l'une des principales préoccupations de la population suisse, qu'il s'agisse de l'ancienne ou de la jeune génération. Pourtant, chaque réforme de la prévoyance vieillesse est un échec. Pourquoi?

Les raisons sont tout aussi nombreuses et individuelles que les citoyennes et les citoyens suisses. Il existe toutefois un dénominateur commun: la prévoyance nous concerne tous directement, ce qui est rarement le cas avec d'autres projets. Il en résulte forcément des conflits d'objectifs entre les intérêts personnels et les intérêts de la société dans son ensemble.

Chaque personne a un intérêt personnel direct pour ce sujet, mais il serait trop facile de laisser entendre qu'il s'agit uniquement de la maximisation des rentes individuelles. Dans certains cas, des questions concrètes concernant la sauvegarde des conditions d'existence peuvent naturellement se poser. De plus, des facteurs psychologiques doivent également être pris en compte.

A cet égard, la peur de perdre figure au premier plan. Au fil du temps, on s'accroche avec force à une idée claire de sa prévoyance personnelle. On considère que celle-ci est immuable et peut être mise en œuvre à tout moment. Rompre avec cette idée suscite une grande inquiétude, voire une peur existentielle. Les affirmations telles que «J'ai cotisé toute ma vie et j'ai maintenant le droit d'en profiter» sont omniprésentes et illustrent clairement cette problématique. En outre, se pose toujours la question de l'équité, laquelle entraîne naturellement une réponse très individuelle.



Briser le frein à la réforme grâce à la transparence et au savoir

Le système de prévoyance ne peut pas maximiser les intérêts individuels, mais doit viser une optimisation intergénérationnelle mise en œuvre de manière durable. Ceci exige des sacrifices et la compréhension de tous. C'est précisément ce qui a manqué avec les propositions de réforme qui ont été faites jusqu'ici.

Ces propositions ont en commun d'avoir renvoyé la résolution effective des problèmes aux calendes grecques et placé le fardeau en grande partie sur la jeune génération – et, par conséquent, sur l'économie et le budget de l'Etat. A cet égard, la discussion a porté principalement sur les intérêts personnels, ce qui a abouti entre autres au concept de «vol des rentes». Les intérêts de la société dans son ensemble n'ont été que faiblement représentés. Ceci n'est pas surprenant, car une analyse de la situation globale donne lieu à des résultats extrêmement peu attrayants qui, par conséquent, n'aident malheureusement pas à remporter des campagnes. Nous ne progresserons pas comme cela.

Une percée pourrait se produire avec la création de la transparence et un important travail d'explication. La transparence est indispensable. A ce jour, il n'existe par exemple aucune projection accessible au public établie par l'Administration fédérale concernant les chiffres de l'AVS à 30 ans, 50 ans ou plus. Dans le rapport «Situation et perspectives financières de l'AVS», l'OFAS se limite à dix ans. Au-delà, le financement de l'AVS échappe à tout contrôle. Comment prendre une décision fondamentale, qui pourrait être contraire aux intérêts personnels mais servir la société dans son ensemble, sur la base de données aussi peu pertinentes?

Le niveau de connaissance constitue également un problème. Comme l'explique Christian Kurz dans l'entretien «Le niveau de connaissance de la population doit être accru», les connaissances financières de la population sont très faibles. Ceci a également tendance à empêcher la prise d'une décision au profit de la société dans son ensemble.

Faire tomber les tabous

Les dernières tentatives de réforme avaient surtout pour but d'augmenter les cotisations. Les instruments de réglage disponibles pour procéder à des adaptations ont déjà été pleinement exploités. La réduction du montant des rentes ainsi que le relèvement de l'âge de la retraite sont considérés comme tabous.

Face à cette absence d'esprit de sacrifice, nous ne parviendrons jamais à maîtriser notre système de prévoyance. Deux tabous pouvant parfaitement être brisés sont cités ci-après à titre d'exemples.

Afin d'assurer l'équité intergénérationnelle, nous ne pouvons pas éviter de relever l'âge de la retraite et donc de réduire la durée de la retraite. C'est le contraire qui se passe actuellement. En raison de l'âge de la retraite fixe actuel et de l'augmentation constante de l'espérance de vie, nous accordons aujourd'hui une augmentation continue de la durée de la retraite.

Dans le deuxième pilier financé selon le système de capitalisation, les rentes minimales selon la LPP ont aujourd'hui atteint un niveau tel qu'elles ne peuvent être financées qu'avec une redistribution hors système. Cet argent fera défaut aux travailleurs actuels lorsqu'ils prendront eux-mêmes leur retraite. Le taux de conversion LPP doit donc être réduit de manière significative.

Cette réduction pourrait toutefois être atténuée avec l'introduction de rentes flexibles.

Aujourd'hui, des rentes fixes sont versées, ce qui constitue un risque pour une caisse de pensions. L'introduction de rentes flexibles réduirait nettement ce risque. La caisse de pensions pourrait toutefois mettre en œuvre une stratégie de placement plus risquée avec un rendement attendu plus élevé. Quel est l'avantage pour les bénéficiaires de rentes? Si elles sont correctement calculées, les rentes flexibles attendues sont plus élevées que les rentes fixes.

L'espoir fait vivre

Nous sommes l'Etat. Nous avons les cartes en main pour assurer la pérennité de notre système de prévoyance. Or nous n'y parviendrons qu'en prenant ensemble des décisions courageuses en faveur de la société dans son ensemble et en sous-pondérant les intérêts personnels.

«Les intérêts politiques sont souvent un obstacle»

Pourquoi la réforme de la prévoyance vieillesse en Suisse est-elle si difficile?

La réforme de la prévoyance vieillesse, indispensable tant au niveau de l'AVS que dans le cadre du 2^{ème} pilier (LPP), stagne depuis plusieurs années. Les prévisions concernant le financement de ces deux institutions sont devenues plus que pessimistes. Mais pourquoi est-ce aussi difficile d'élaborer des solutions d'avenir? Dans un entretien avec Madame Ruth Humbel, Conseillère nationale (PDC) et présidente de la Commission de la sécurité sociale et de la santé publique (CSSS-N), Erich Meier, associé et responsable du centre de compétences Prévoyance de KPMG, examine les risques et les opportunités liés au développement de notre système de prévoyance.

Erich Meier Si vous repensez à l'année 2000, que pensiez-vous alors du système de prévoyance suisse, et votre opinion a-t-elle changé depuis?

Ruth Humbel La période autour du changement de millénaire s'est caractérisée par une confiance profonde dans la prévoyance vieillesse. Nous venions d'achever avec succès la dixième révision de l'AVS, et il était déjà question de la onzième. A l'époque, les systèmes de prévoyance étaient adaptés environ tous les cinq ans aux dernières évolutions sociétales. L'AVS avait initialement reproduit le modèle familial du 20^{ème} siècle, l'homme étant le seul pourvoyeur de revenus du ménage et la femme étant coassurée. A noter que l'âge de la retraite pour les femmes pris comme base était alors encore de 65 ans. La onzième révision avait pour but d'introduire quelques nouveautés, comme par exemple le relèvement à 65 ans de l'âge de la retraite pour les femmes et la réduction de la rente de veuve à partir de 45 ans. Le fait que cette révision ait échoué sur le terrain politique a été l'une de mes plus grandes désillusions

dans le domaine de la politique. Malheureusement, les expériences que j'ai faites avec les systèmes de prévoyance n'y ont rien changé. En effet, nous assistons depuis à une politique de blocus marquée par les intérêts particuliers. Après vingt ans d'immobilisme, le retard est considérable et il est nécessaire d'agir.

Au cours des vingt dernières années, l'espérance de vie a encore augmenté, ce qui ne contribue sans doute pas à garantir la pérennité de la prévoyance vieillesse?

Notre système de prévoyance repose sur un modèle tri-générationnel alors que quatre générations se côtoient aujourd'hui, avec deux générations de bénéficiaires de rentes – l'une en bonne forme et l'autre plus âgée. Les gens sont de plus en plus vieux et restent plus longtemps actifs et en bonne santé. Par conséquent, la fortune présente dans la société est de plus en plus concentrée chez les personnes plus âgées. Les héritages ne sont plus transmis à des jeunes familles, mais souvent à la catégorie des 50 ou 60 ans et plus.



A propos de Ruth Humbel

Ruth Humbel est enseignante primaire et juriste. Députée au Grand Conseil argovien de 1981 à 2002, elle représente le canton d'Argovie en tant que Conseillère nationale PDC à Berne depuis 2003. Ses priorités politiques sont la sécurité sociale, la politique de santé et les questions touchant à l'organisation politique. Ruth Humbel est membre de la Commission de la sécurité sociale et de la santé publique (CSSS-N) dont elle est actuellement présidente. Elle préside la fondation Vitaparcours et est membre du Conseil d'administration de CONCORDIA Assurance suisse de maladie et accidents SA à Lucerne ainsi que de RehaClinic AG à Bad Zurzach. Elle est également active en tant que membre de conseils de fondation et membre de diverses institutions dans les domaines de la santé, de la thérapie et de la recherche.

Quelles évolutions intervenues ces dernières années considérez-vous malgré tout comme positives et lesquelles déplorez-vous?

Il est plus facile de répondre à la seconde partie de la question... La politique suisse est progressivement devenue une «démocratie des intérêts» qui, encore aujourd'hui, imprègne le climat politique. Chaque groupe d'intérêts défend ses avantages et son pré carré, au détriment de l'intérêt général. De plus, nous n'avons pas encore réussi à dépolitiser les paramètres actuariels. Le fait que le taux de conversion des capitaux de prévoyance soit fixé dans la loi n'est pas judicieux et empêche les adaptations nécessaires dues aux changements démographiques. Bien évidemment, il s'agit de thèmes complexes et peu populaires. Il serait donc souhaitable que les connaissances de la population concernant notre système de prévoyance soient renforcées. En particulier, on sait trop peu de choses sur le 2^{ème} pilier. Mais cela ne peut pas être du ressort de la politique. Les établissements secondaires supérieurs comme les gymnases, les cycles de formation, les employeurs et les institutions de prévoyance doivent aussi agir.

Et le positif?

Je dois y réfléchir un peu plus longuement... Comme évolution positive, on peut dire que nous avons réussi, dans le domaine de l'assurance-invalidité, à opérer un changement de paradigme, passant d'une assurance basée sur la rente à une assurance basée sur la réadaptation.

Outre la question des connaissances de la population, je pense aussi qu'il manque des incitations pour travailler plus longtemps et donc pour non seulement repousser, mais aussi accroître les prestations de l'AVS.

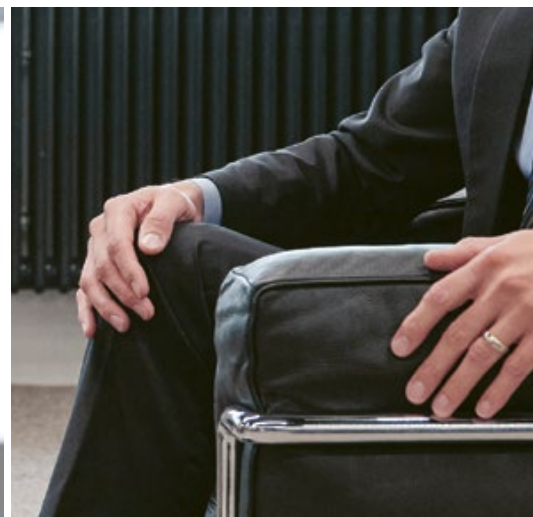
Oui, c'est exact. Il faut plus de souplesse dans la décision concernant le moment du départ à la retraite. Naturellement, les possibilités et les besoins diffèrent selon le profil professionnel. Les entreprises doivent examiner les possibilités et les besoins en amont avec leurs collaborateurs et planifier la transition vers la retraite. La forme idéale pourra certes varier légèrement d'une personne à l'autre.

Par rapport à l'étranger, le système de prévoyance suisse perd de plus en plus de terrain. Cela ne correspond pas forcément à la perception que nous avons de nous-mêmes. Comment avons-nous pu en arriver là?

Le système des trois piliers, tel que nous le connaissons, fonctionne en principe toujours bien. En outre, la combinaison des systèmes de retraite par capitalisation et par répartition, complétée par des mesures individuelles d'économie dans le 3^{ème} pilier, est toujours très efficace en comparaison internationale. Ce qui a joué en notre défaveur ces dernières années, et encore aujourd'hui, c'est la voie tant louée de la démocratie directe. Lors des réformes qui exigent parfois des mesures fortes et impopulaires, il y a toujours un groupe d'intérêts qui peut empêcher le processus d'aboutir. A cet égard, les pays centralistes, comme par exemple la Suède, sont organisés de manière plus souple et peuvent mettre en œuvre les adaptations nécessaires directement dans le système. Notre système de démocratie directe exige beaucoup plus d'information, de transmission des connaissances et de compréhension au sein de la population. Mais si le thème de la prévoyance professionnelle est exploité à des fins partisans, il sera difficile d'engager des réformes sérieuses et indispensables.

Les défis financiers liés aux 1^{er} et 2^{ème} piliers sont immenses. Selon nos extrapolations, en 2050, il pourrait manquer environ CHF 20 milliards à l'AVS et il pourrait y avoir des déficits de répartition de plus de CHF 400 milliards. Pourquoi ces scénarios-catastrophe ne déclenchent-ils pas de tourmente politique?

D'une manière générale, l'expérience de ces dernières années a montré que les prévisions étaient beaucoup plus pessimistes que la réalité. Plus récemment, cela était souvent dû à la forte immigration, c'est-à-dire l'augmentation du nombre de cotisants, combinée à la stabilité des marchés des capitaux. Il est évident que ces deux facteurs ne peuvent pas forcément être extrapolés dans le futur. Et pourtant il semble très difficile de lancer la discussion sur ce sujet et de faire comprendre ces faits. Je ne souhaite pas une réduction globale des prestations de l'AVS, mais nous devons être prêts à revoir certains éléments obsolètes et à les adapter à la situation actuelle. Dans ce contexte, j'ai l'impression d'être une femme politique qui recherche des solutions pragmatiques, mais qui est aussi souvent quelque peu impuissante.





La politique suisse est progressivement devenue une «démocratie des intérêts» qui, encore aujourd’hui, imprègne le climat politique.

Que faut-il faire pour enfin introduire des réformes adéquates et efficaces à long terme?

Ce qui est important, ce n’est pas seulement ce que nous faisons, mais aussi que nous le fassions aussi vite que possible. En effet, toutes les mesures destinées à améliorer la situation financière des institutions s’accumulent au fil des ans, et plus nous attendons, plus les interventions futures devront être drastiques. Nous devons d’abord faire passer la prochaine réforme – même si le référendum sera très certainement lancé contre cette dernière. L’élément central de la réforme est le relèvement de l’âge de la retraite des femmes à 65 ans, qui permettra à lui seul d’économiser des milliards. Ensuite, nous devons nous atteler à petits pas au relèvement général de l’âge de la retraite, par exemple de un à deux mois par an. En l’espace de douze à 24 mois, nous parviendrions ainsi à un âge de la retraite de 67 ans. Pour cela, la condition principale est que l’on puisse continuer à travailler à un âge plus avancé. A cet égard, les employeurs doivent agir. Autre aspect que nous devons examiner: les rentes pour enfants, notamment en ce qui concerne les hommes de plus en plus nombreux qui deviennent pères après l’âge de la retraite. La question que je me pose est dans quelle mesure ces allocations complémentaires sont encore utiles et nécessaires par rapport aux prestations de retraite, qui sont déjà importantes. C’est un sujet brûlant qui m’a déjà valu de me heurter à bien des oppositions en tant que fervente partisane de la politique familiale...

Quels sont les intérêts réels des politiciennes et des politiciens qui s’opposent clairement à une réforme rapide de la prévoyance vieillesse?

Les partis ainsi que les politiciennes et les politiciens se sont lancés dans un combat de longue haleine, c’est-à-dire que les idéologies partisans prévalent souvent sur un consensus pragmatique. Et lorsqu’un sujet suscite en

plus un large intérêt médiatique, le comportement des différents protagonistes devient totalement erratique et imprévisible. Peut-être que la législature devrait être prolongée. Quatre ans, c’est beaucoup trop court pour tenter de résoudre une problématique sans avoir déjà les prochaines élections en vue.

Pour assainir la prévoyance vieillesse, nous disposons principalement des trois leviers suivants: «augmentation des recettes», «réduction de la durée de la retraite» et «diminution des rentes».

Oui, c’est exact, ce sont certainement les principaux points de départ, la baisse de la rente AVS n’entrant pas en ligne de compte pour moi. Comme je l’ai déjà dit, je vois toutefois un potentiel d’économie au niveau de facteurs tels que la réduction des rentes pour enfants et de la rente de veuve automatique à partir de 45 ans. Dans le 2^{ème} pilier, des améliorations sont nécessaires pour les bas revenus, par exemple avec le regroupement d’emplois à temps partiel, et pour les femmes qui ont plusieurs emplois, dont tous ne sont souvent pas soumis à la LPP. Je pense toutefois qu’il est important de penser par petites étapes et d’initier en douceur les personnes concernées, c’est-à-dire les électeurs, à ce sujet.

Que pensez-vous de l’idée d’utiliser les bénéfices de la Banque nationale pour assainir les systèmes de prévoyance?

Je suis très sceptique. La Banque nationale doit régulièrement payer pour un grand nombre d’idées de financement, mais l’indépendance de la politique monétaire doit rester garantie. Concernant l’utilisation de la part qui revient de toute façon à la Confédération, on peut discuter. Mais si cet argent sert à alimenter l’AVS, il manque dans le budget ordinaire. Et la part des cantons est de toute façon un tabou...

**Dans trente ans, nous nous souviendrons peut-être de 2020
comme une année de crise, mais aussi comme l'année
où des intérêts partisans bien ancrés ont été débloqués,
et donc comme le point de départ d'une réforme judicieuse
de la prévoyance vieillesse.**

Nous nous dirigeons donc les yeux grands ouverts vers un gigantesque trou financier. Aujourd'hui, qui protège les futurs contribuables et bénéficiaires de rentes?

Dans le contexte de la pandémie de Covid-19, cette question est plus actuelle que jamais. En effet, il s'agit de développement durable au sens large, et donc de ne pas laisser une charge inacceptable aux générations futures. Car l'appel à la redistribution fiscale entre les riches et les pauvres retentit immédiatement. Avec la nouvelle composition du Parlement, des tentatives de nivellement de la société sont faites, bien que le mythe du fossé se creusant de plus en plus entre les riches et les pauvres ne s'applique clairement pas en Suisse. Selon moi, nous n'échapperons pas à l'introduction de mesures raisonnables et donc impopulaires. Il ne faut pas abuser de la solidarité entre les générations et les différentes catégories de la population.

Cette mentalité de «casco complète» affichée par la population – mais aussi par l'économie – apparaît aussi très nettement dans le contexte de la crise liée au Covid-19. Dès qu'un événement imprévu se produit, l'Etat doit veiller à ce que chacun sorte de la crise comme si rien ne s'était passé.

Tout à fait, c'est pourquoi je déplore également que l'on retire l'entier du capital de la caisse de pensions au moment de la retraite, que l'on parte s'installer à l'étranger et que l'on puisse ensuite revenir en Suisse et être pris en charge par l'Etat, que ce soit par le biais

de prestations complémentaires, de l'aide sociale ou de prestations de soins. Nous ne voulons laisser personne sur le bord de la route, mais la solidarité en tant que fondement de nos assurances sociales ne doit pas être négligemment mise à l'épreuve. A cet égard, nous ne devons pas introduire des incitations au niveau politique simplement parce que certains milieux exercent un puissant lobbying en ce sens. La responsabilité individuelle ne doit pas devenir un concept vide de sens.

Que dirons-nous en tant que société en 2050, lorsque nous jetterons un regard rétrospectif sur la politique de prévoyance en 2020?

2020 restera dans l'histoire comme l'année de la pandémie de coronavirus. Je pense qu'il va y avoir une prise de conscience accrue du problème au sein de la société. Dans l'histoire récente, nous ne pouvions tout simplement pas nous imaginer qu'un virus puisse paralyser toute une société, toute une économie et toute une planète. Soudain, la mondialisation et la croissance effrénée sont remises en question. Beaucoup de gens constatent aujourd'hui que l'argent est limité, tout comme notre capacité d'agir. J'espère que ces expériences et ces constatations vont renforcer la pression en faveur de la réforme, de sorte que nous puissions faire avancer de manière encore plus rapide et pragmatique les réformes nécessaires de la prévoyance vieillesse. Dans trente ans, nous nous souviendrons peut-être de 2020 comme une année de crise, mais aussi comme l'année où des intérêts partisans bien ancrés ont été débloqués, et donc comme le point de départ d'une réforme judicieuse de la prévoyance vieillesse. C'est en tout cas ce que je souhaite.

5 questions à Ruth Humbel

Les intérêts des catégories de personnes suivantes sont plus importants:

☐ les (nouveaux) bénéficiaires de rentes actuels

☒ les contribuables et les bénéficiaires de rentes âgés de 30 ans et plus

«Il ne se passe rien pour les bénéficiaires de rentes actuels, les rentes en cours sont protégées.»

La Confédération doit distribuer plus d'argent pour:

☒ l'éducation et la famille

«L'éducation et la famille au sens où les individus peuvent prendre en charge leur retraite et se prendre eux-mêmes en charge.»

☐ les bénéficiaires de rentes de vieillesse

Quel est la meilleure façon d'assainir le système de prévoyance si des recettes supplémentaires sont pour une fois exclues?

☒ travailler plus longtemps

☐ diminuer les rentes

Des prévisions à long terme (p. ex. 30 ans) concernant les comptes de l'AVS sont:

☒ absolument nécessaires, car nous devons connaître la trajectoire approximative afin de procéder à une planification judicieuse.

«On doit toujours pouvoir planifier l'avenir à l'aide de différents scénarios.»

☐ peu judicieuses, car les chiffres ne coïncident pas parfaitement

La réforme de la prévoyance vieillesse doit:

☒ renforcer de manière égale le système existant des trois piliers

Le système des trois piliers figure parmi ce qui se fait de mieux, mais nous devons maintenant tourner notre attention en priorité vers les 1^{er} et 2^{ème} piliers.

☐ renforcer avant tout le 1^{er} pilier au détriment du 2^{ème} pilier

Bon à savoir

Faits et chiffres surprenants sur la prévoyance



Rente annuelle moyenne
par personne en 2018, en CHF

22,212

AVS

Source: SAS 2019

28,947

CP

Source: Stat CP 18



Capital moyen dans la caisse de pensions
par personne en 2018, en CHF

102,205

Assurés actifs

Source: Stat CP 18

310,204

Bénéficiaires de rentes

Source: Stat CP 18



Frais d'administration moyens
(hors frais de gestion de la fortune)
par personne en 2018, en CHF

26

AVS

Source: SAS 2019

306

CP (y c. prime de frais)

Source: Stat CP 18



Taux d'intérêt sur les obligations de la Confédération à 10 ans

+4.8%

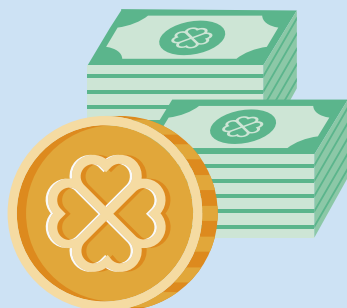
1985

Source: Taux d'intérêt BNS

-0.5%

2019

Source: BNS

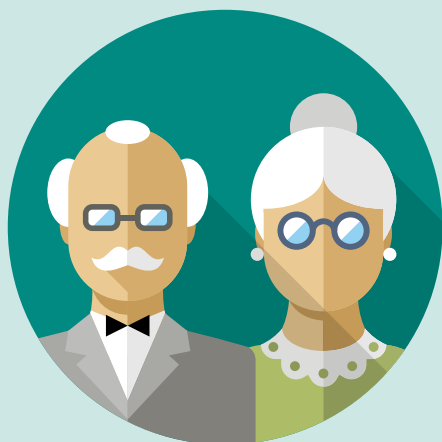


Personnes qui reçoivent plus d'argent de l'AVS qu'elles n'en ont versé (bénéficiaires de solidarité)

92%

AVS

Source: Redis AVS



Moment du départ à la retraite dans la caisse de pensions

45%

Avant l'âge légal
de la retraite

Source: Nouvelles rentes 2018

8%

Après l'âge légal
de la retraite

Source: Nouvelles rentes 2018

Espérance de vie moyenne d'un homme âgé de 65 ans en années

79.9

1985

Source: OFS 1985

85.0

2019

Source: OFS 2019

Espérance de vie moyenne d'une femme âgée de 65 ans en années

84.0

1985

Source: OFS 1985

87.7

2019

Source: OFS 2019

Rapport de dépendance AVS

nombre des plus de 65 ans/nombre des 20 à 64 ans

26.7%

1990

Source: SAS 2019

31.2%

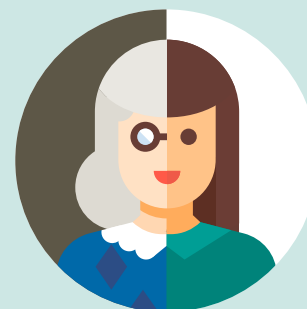
2018

Source: SAS 2019

41.3%

2030

Source: SAS 2019



Stat CP 18

Statistique des caisses de pensions 2018, Office fédéral de la statistique OFS, Neuchâtel 2020 (base chiffres 2018)

Redis AVS

La redistribution selon les revenus dans l'AVS, Lalanirina Schnegg, OFAS, Sécurité sociale, 2/2016

BNS

Taux d'intérêt au comptant d'obligations de la Confédération pour différents taux d'intérêt, <https://data.snb.ch>, consulté le 18.9.2020

Taux d'intérêt BNS

Taux d'intérêt et rendements, BNS, novembre 2007

OFS 1985

Espérance de vie, OFS, EXCEL su-d-01.04.02.03.01, consulté le 19.9.2020

OFS 2019

Espérance de vie, OFS, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/population/naissances-deces/esperance-vie.html>, consulté le 18.9.2020

Nouvelles rentes 2018

Tableau EXCEL «Bezüger/innen einer neuen Altersrente und monatlicher Betrag pro Person, berufliche Vorsorge (Pensionskassen und Freizügigkeitseinrichtungen), nach Geschlecht und Alter, 2018» (en allemand uniquement), T13.07.02.04, OFS, téléchargé le 18.9.2020

SAS 2019

Statistique des assurances sociales suisses 2019, OFAS, 2019 (chiffres 2018)

Le niveau de connaissance de la population doit être accru

La réforme de la prévoyance vieillesse suisse piétine. Toutes les propositions de réforme importantes échouent face au processus politique. En raison de facteurs tels que l'évolution démographique et la persistance des taux d'intérêt bas, les conditions-cadres actuelles de la prévoyance vieillesse ne sont plus considérées comme pérennes à long terme. Comment aller de l'avant lorsque l'attentisme n'est pas une option? Dans un entretien avec Christian Kurz, nous montrons comment cette situation est jugée par un économiste comportemental.

A propos de Christian Kurz

Christian Kurz est titulaire d'un doctorat en finance avec une spécialisation dans la recherche empirique sur les marchés des capitaux et la finance comportementale (Behavioral Finance). Spécialiste des marchés des capitaux, il possède une longue expérience dans le conseil à des familles aisées et à des caisses de pensions. Il est également membre de comités de placement au sein de diverses institutions (caisses de pensions, fondations, Single Family Office).

Christian Kurz est le propriétaire de capQon, un Multi Family Office spécialisé dans le conseil global et indépendant auprès d'un certain nombre de familles. De plus, il est actif au sein de diverses institutions en tant que membre externe et indépendant de comités de placement et de conseils de fondation. Il donne également des cours dans les domaines de la gestion de portefeuille, de la finance comportementale et des placements alternatifs.



La prévoyance vieillesse pose des questions financières essentielles. Toutefois, les discussions politiques relatives à la réforme de la prévoyance vieillesse sont influencées par les agendas partisans, ce qui aboutit naturellement à des représentations contradictoires de la situation. Le peuple est souvent perplexe et déconcerté. Comment les gens se forment-ils donc une opinion?

Le processus de formation de l'opinion et la prise de décision sont complexes. La prise de décision peut ainsi être divisée en trois phases: la perception de l'information, le traitement de l'information et l'évaluation de l'information. A cet égard, certains signaux et stimuli ne sont pas toujours reçus et traités correctement par les individus. Le processus de décision dépend plutôt du contexte et peut donc être facilement influencé.

Les individus ne peuvent traiter les informations que d'une manière très isolée et indépendamment les uns des autres: nous percevons toujours les informations à travers notre propre «prisme» (pensez par exemple à la crise actuelle liée au coronavirus). Ce prisme est façonné par notre état d'esprit et nos spécificités démographiques (dans le cadre de la crise du coronavirus, par exemple par notre âge et notre condition physique). Des concepts psychologiques tels que la dissonance cognitive, le besoin de contrôle de l'être humain ou l'exigence d'une estime de soi élevée comptent parmi les différents facteurs. De plus, les facteurs émotionnels tels que l'humeur personnelle ou les regrets exercent une influence sur la prise de décision. Bien sûr, nos expériences personnelles jouent aussi un rôle. Souvent, nous ne nous rendons même pas compte à quel point nous sommes influencés (par nous-mêmes). C'est pourquoi chaque nouvelle information objective est interprétée de manière subjective, et par conséquent différenciée, par différentes personnes – indépendamment de notre «prisme».

Les êtres humains sont également soumis à des distorsions cognitives (également appelées «biais») et utilisent des heuristiques (une sorte de règle générale). En utilisant des heuristiques, l'individu cherche à réduire la complexité et à simplifier les choses. Il en résulte des erreurs de raisonnement et des schémas comportementaux qui peuvent entraîner la prise de mauvaises décisions.

L'opinion personnelle est donc très fortement influencée par les erreurs de raisonnement. Selon vous, quelles sont les principales erreurs de raisonnement?

Absolument. L'opinion personnelle et les décisions sont largement influencées par les biais personnels et les erreurs de raisonnement. Il s'agit notamment de la perception sélective¹, de l'heuristique de disponibilité², de la surestimation de soi³ et du biais rétrospectif (Hindsight Bias)⁴.

Un autre aspect intéressant est le «deux poids, deux mesures» observé chez certains acteurs. Que peut-on dire à ce sujet?

Oui, le «deux poids, deux mesures», autrement dit le caractère contradictoire de nos actes, est fréquemment observé. Par exemple, la réalisation d'investissements durables est encouragée, mais les mêmes personnes ne sont pas prêtes à appliquer les principes du développement durable également à l'octroi des prestations. Par exemple, on utilise des taux de conversion qui ne seraient pas possibles sans subventionnement croisé en contradiction avec le système. Au niveau de l'octroi des prestations, on observe aussi que les décisions prises dans les caisses de pensions, au sein desquelles quelques acteurs assument la responsabilité, sont diamétralement opposées aux exigences politiques exprimées par les mêmes personnes.



Selon vous, comment pourrait-on faire enfin avancer la réforme de la prévoyance vieillesse?

En expliquant les choses, encore et encore. La population doit avoir plus de connaissances sur des thèmes tels que la prévoyance professionnelle, la prévoyance privée et les marchés des capitaux. Chacun de nous est concerné par ces thèmes, mais le niveau de connaissances au sein de la population est effroyablement bas. Dans ces domaines, nous avons besoin d'un transfert accru des connaissances et de plus de formation. Un discours transparent et approfondi est nécessaire. Parallèlement, la situation de chaque tranche d'âge doit être examinée avec réalisme, indépendamment des sensibilités personnelles et des solutions optimales individuelles.

Le manque de transfert de connaissances est un point intéressant. Selon vous, qui serait responsable à cet égard?

Je pense que le transfert de connaissances doit commencer dès l'école. Un apprentissage approprié concernant des thèmes tels que la prévoyance professionnelle et la prévoyance privée serait aussi important que les matières enseignées aujourd'hui à l'école, comme les sciences naturelles, les langues, etc. Pour moi, il est donc essentiel que ces thèmes figurent de manière plus ciblée et dans une proportion suffisante dans les programmes scolaires.

Légende

¹ Perception sélective

Par perception sélective, on entend le phénomène selon lequel les décideurs ne tiennent pas compte entièrement de toutes les informations disponibles dans le cadre du processus de décision, mais uniquement partiellement (de manière sélective). La question de savoir quelles informations sont prises en compte dépend notamment des idées personnelles, des avis préconçus, des besoins et des attentes des décideurs.

² Heuristique de disponibilité

Il s'agit de l'effet selon lequel les décideurs ont tendance à accorder trop d'importance aux informations immédiatement disponibles en mémoire, auxquelles on accède alors consciemment. Parallèlement, un nombre moindre d'informations disponibles sont délibérément ignorées, négligées et occultées. Il est donc fréquent que toutes les informations ne soient pas prises en compte pour se forger une opinion et que la probabilité de survenance d'événements soit systématiquement surestimée.

³ Surestimation de soi (Overconfidence Bias)

La surestimation de soi désigne le fait que les décideurs surestiment systématiquement leurs propres capacités et sont excessivement sûrs d'eux, les attentes et le jugement du décideur étant influencés et faussés. Les décideurs surestiment leur propre niveau de connaissances ainsi que leur capacité à prendre des décisions de manière autonome et appropriée. Ils ont une confiance excessive dans leurs propres capacités cognitives. La justesse de la décision prise est souvent surestimée. De ce fait, les attentes sont mal calibrées et le processus décisionnel est faussé.

⁴ Biais rétrospectif (Hindsight Bias)

Les individus ont tendance à ne pas évaluer de la même façon la probabilité de survenance d'un événement avant et après la survenance de ce dernier. Ils affirment ainsi a posteriori qu'ils avaient prévu l'issue d'un événement exactement comme cela s'est passé. Les individus qui font preuve de biais rétrospectif ont tendance à considérer a posteriori les événements observés comme la seule conséquence possible. Bien souvent, l'incertitude liée préalablement à l'événement est systématiquement et nettement surestimée alors que les autres résultats possibles sont sous-évalués. Le biais rétrospectif sert ainsi de fondement à la conviction que les événements futurs peuvent être prévus facilement. Il en résulte souvent un faux sentiment de sécurité.

Flux de trésorerie du 1^{er} pilier

Base: Statistique de poche «Assurances sociales en Suisse»
pour l'année 2018

En cas de résultat positif des placements

Cantons CHF 3 mrd.

TVA CHF 3 mrd.

Confédération CHF 14 mrd.

Impôts



Cotisations CHF 39 mrd.

Employeurs, employés,
indépendants et inactifs



5,7 mio. de personnes tenues de payer des cotisations

Recettes
CHF 59 mrd.



Résultat des placements

1^{er} pilier: CHF – 2,4 mrd.
[y c. déficit de répartition]

Actifs

Liquidités	CHF 3 mrd.
Obligations	CHF 14 mrd.
Actions	CHF 5 mrd.
Fonds de placement	CHF 9 mrd.
Autres	CHF 4 mrd.
Total	CHF 35 mrd.

Compenswiss / Centrale de compensation

Faits et chiffres

- 56 collaborateurs
- Environ CHF 45 mio.
de frais d'administration

Caisses de compensation

Faits et chiffres

- 84 caisses de
compensation différentes
- Environ 5 000 collaborateurs
- Environ CHF 1 mrd. de frais
d'administration

CHF – 1,4 mrd.

Passifs

Autres CHF 1 mrd.
Fonds propres CHF 34 mrd.

Total CHF 35 mrd.

- AVS
- Assurance-vieillesse et survivants
- AI
- Assurance-invalidité
- APG
- Allocations pour perte de gain
- AMat
- Allocation maternité
- PC
- Prestations complémentaires à l'AVS/AI

En cas de résultat négatif des placements

APG + AMat CHF 2 mrd.

PC CHF 5 mrd.

AI CHF 9 mrd.

AVS CHF 44 mrd.

Bénéficiaires de rentes, veuves, orphelins



3 mio. de bénéficiaires de prestations

Dépenses
CHF 60 mrd.



Déficit de répartition CHF – 1 mrd.

Résultat des placements CHF – 1,4 mrd.

Flux de trésorerie du 2^{ème} pilier

Base: Statistique des caisses de pensions (OFS)
pour l'année 2018

Remboursement EPL/versement en cas de divorce	CHF 1 mrd.
Divers	CHF 5 mrd.
Apports uniques et sommes de rachat	CHF 7 mrd.
Cotisations réglementaires	CHF 47 mrd.
Apports de libre passage	CHF 34 mrd.
 4,2 mio. d'assurés actifs	
Cotisations	CHF 94 mrd.



Fonds de garantie

3

- Bilan: CHF 1 mrd.
- Surveillance: CHS PP

Assureurs

2

- Capital de prévoyance: CHF 208 mrd.
- Surveillance: Finma

Cotisations
CHF 0,2 mrd.

Prestations
CHF 0,2 mrd.

Charges
CHF 22 mrd.

Produits
CHF 24 mrd.

Résultat net du placement de la fortune CHF – 25 mrd.

Caisses de pensions

- 1 562 institutions différentes
- Bilan: CHF 876 mrd.
- Surveillance directe

Institution supplétive

1

(comme caisse de pensions)

- Bilan: CHF 3 mrd.
- Surveillance: CHS PP

Institutions de libre passage

4

- Bilan: CHF 55 mrd.
- Surveillance directe

Versements EPL/divorces	CHF 2 mrd.
-------------------------	------------

Divers	CHF 3 mrd.
--------	------------

Prestation en capital à la retraite	CHF 8 mrd.
-------------------------------------	------------

Rentes d'invalidité	CHF 2 mrd.
---------------------	------------

Rentes de survivants	CHF 4 mrd.
----------------------	------------

Rentes de vieillesse	CHF 23 mrd.
----------------------	-------------

Prestations de libre passage	CHF 44 mrd.
------------------------------	-------------



1,2 mio. de personnes

Prestations et
versements anticipés

CHF 86 mrd.



1 Fondation institution supplétive LPP

La fondation institution supplétive LPP est le filet de sécurité dans la prévoyance professionnelle en Suisse et possède certaines compétences souveraines. Elle compte les branches d'activités suivantes:

LPP Assurance obligatoire et facultative dans le cadre de la prévoyance professionnelle, l'institution supplétive ayant une obligation de contracter

AC Assurance contre les risques de décès et d'invalidité pour les chômeurs

CLP Offre de comptes de libre passage conformément au mandat légal et avec obligation de contracter

CR Contrôle de la réaffiliation d'une entreprise à une institution de prévoyance après la résiliation/dissolution d'un contrat d'affiliation

2 Assureurs

Les institutions de prévoyance peuvent réassurer les risques de vieillesse, de décès et d'invalidité totalement ou partiellement auprès de sociétés d'assurance. A cet effet, elles paient des primes et reçoivent des prestations.

3 Fonds de garantie LPP

Le Fonds de garantie LPP assume différentes fonctions centrales et possède une compétence de décision à cet égard. Les tâches suivantes lui sont notamment dévolues:

Prestation d'insolvabilité Garantie des avoirs et des cotisations en cas de faillite d'institutions de prévoyance et d'employeurs

Subsides Les employeurs dont la proportion d'employés âgés est supérieure à la moyenne reçoivent des subsides pour le financement des cotisations

Centrale du 2^{ème} pilier Elle tient un registre avec les avoirs de prévoyance déclarés chaque année par les institutions de prévoyance et recherche les bénéficiaires d'avoirs oubliés.

Organe de liaison avec l'UE et l'AELE pour le domaine de la prévoyance professionnelle

4 Institutions de libre passage

Tant qu'aucun cas de prestation ou qu'aucune raison motivant un versement (en espèces) ne survient, l'avoir issu de la prévoyance professionnelle doit rester dans le système du 2^{ème} pilier. Si un salarié n'a plus d'employeur, que ce soit temporairement ou pour une durée indéterminée, l'avoir de prévoyance doit être déposé auprès d'une institution de libre passage. Les institutions de prévoyance de banques, d'assurances ou de l'institution supplétive elle-même sont disponibles à cet effet.

L'orientation sur le développement durable est une nécessité

Steven Forster, Manager, Audit et Patrick Schmucki, Senior Manager, Financial Services

Dans le contexte des Objectifs de Développement Durable formulés par les Nations Unies et de l'Accord de Paris sur le Climat (COP 21), de plus en plus de voix se sont élevées ces dernières années au sein du grand public et des milieux politiques en faveur d'une participation active des caisses de pensions suisses dans l'orientation du placement de la fortune sur le respect de l'environnement. Les caisses de pensions reconnaissent également de plus en plus que le changement climatique ou d'autres risques en matière de développement durable pourraient avoir un impact sur leurs portefeuilles en tant que risques financiers et que ceux-ci ne sont pas suffisamment compris à l'heure actuelle. Alors que les grandes caisses de pensions, et notamment les caisses de droit public, ont été des pionnières dans ce domaine, les caisses de pensions de petite et moyenne envergure ont encore des progrès à faire. Mais comment les institutions de prévoyance doivent-elles aborder et mettre en œuvre les aspects liés au développement durable? Une approche en quatre étapes a jusqu'ici fait ses preuves dans la pratique.





L'orientation sur le développement durable est une nécessité

L'organe suprême est tenu de par la loi d'organiser la caisse de pensions de telle sorte que les obligations puissent être exécutées de manière durable. Cet équilibre financier est le but principal de toute caisse de pensions. Le développement durable dans le domaine du placement de la fortune constitue également un thème d'actualité depuis plusieurs années.

Pour les institutions de prévoyance suisses, il n'existe aucune obligation légale à cet égard. L'Association suisse des institutions de prévoyance (ASIP) considère toutefois que ce thème fait partie du devoir de diligence fiduciaire du Conseil de fondation. Un avis de droit controversé émis par le cabinet d'avocats Niederer Kraft Frey en octobre 2018 est parvenu à la conclusion que le devoir de diligence fiduciaire inclut également la prise en compte des risques climatiques dès lors que ces derniers ont un impact sur le rendement d'un placement.

Les caisses de pensions sont par exemple invitées à se demander en quoi une politique climatique plus stricte impacterait leurs placements. A cet égard, certains cercles d'investisseurs parlent de «Carbon Bubble» («bulle du carbone»). Ce terme désigne une bulle potentielle au niveau de la valorisation des entreprises qui dépendent de la production d'énergie basée sur les combustibles fossiles, car les coûts réels liés au CO₂ ne sont pas encore pris en compte dans les évaluations boursières de ces entreprises.

Etant donné que les émissions de CO₂ devront être massivement réduites à l'avenir pour atteindre les objectifs climatiques mondiaux, une grande partie des réserves connues de pétrole, de gaz naturel et de charbon ne devraient pas être extraites ni utilisées. En particulier, les entreprises actives dans le secteur énergétique auraient donc à effectuer des amortissements élevés en raison de la baisse de la demande pour les énergies fossiles, ce qui entraînerait une importante perte de valeur des droits de participation détenus entre autres par des caisses de pensions.

Les «Stranded Assets» («actifs irrécupérables» ou «actifs obsolètes») sont la conséquence d'une série de risques environnementaux qui sont souvent mal compris ou évalués de manière erronée par les investisseurs. Il en résulte que les «placements non durables» sont surpondérés dans le système financier et économique actuel. Les problèmes environnementaux futurs (p. ex. pénurie d'eau), les nouvelles réglementations nationales (p. ex. émissions de CO₂), la baisse des coûts liés aux technologies propres (p. ex. solaire et éolien) ou l'évolution du comportement des consommateurs font entre autres partie des facteurs de risque. Du point de vue écologique, social et surtout économique, il est donc judicieux et nécessaire que les institutions de prévoyance agissent rapidement. A cet égard, la stratégie de placement d'une institution de prévoyance contribue dans une large mesure à assurer le succès et la stabilité à long terme.

Les institutions de prévoyance de petite et moyenne envergure ont encore des progrès à faire

Pourquoi le thème des placements durables a-t-il été jusqu'ici suivi et mis en avant principalement par les grandes institutions de prévoyance? Cet état de fait résulte certainement des différences au niveau de la gestion de la fortune en fonction de la taille des caisses de pensions.

Les institutions de prévoyance de petite et moyenne envergure n'ont généralement pas de ressources internes pour la gestion de la fortune ou le traitement de thèmes complexes liés au développement durable. Pour des raisons de coûts notamment, celles-ci adoptent souvent une stratégie de placement passive, laquelle est mise en œuvre avec des produits standards.

Cette situation a longtemps rendu difficile l'intégration de critères de développement durable, car des produits de placement correspondants n'étaient disponibles que dans une mesure limitée et présentaient souvent un résultat discutable en termes de développement durable. Enfin, une caisse de pensions de petite ou moyenne envergure n'est pas assez puissante sur le marché pour pouvoir exiger des produits adéquats avec un coût réaliste.

01 Détermination des motifs et des objectifs

La définition du développement durable est spécifique à la caisse de pensions et implique de mener une réflexion sur l'institution elle-même.

02 Analyse de la situation actuelle et mise en œuvre

Une due diligence soigneuse portant sur le placement de la fortune permet d'identifier les cas de «greenwashing».

Une mise en œuvre en quatre étapes

En raison du besoin croissant de placements durables et des développements réglementaires actuels, notamment dans l'Union européenne, on observe une augmentation des produits indexés et actifs. Ceux-ci se basent par exemple sur des indices durables ou mettent en œuvre la stratégie de développement durable dans le cadre de l'exercice de droits de vote ou des interactions avec le management («engagement»).

Par conséquent, il est de plus en plus facile d'orienter stratégiquement le portefeuille et ainsi de réévaluer l'impact des risques liés au développement durable en termes de rendement et de risque. A cet égard, il est recommandé de suivre les quatre étapes suivantes:

1. Détermination des motifs et des objectifs

Avant que des mesures puissent être mises en œuvre, l'organe suprême de la fondation doit définir les objectifs de l'intégration de facteurs ESG (facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans la stratégie de placement. A cet égard, les objectifs suivants sont envisageables:

- Améliorer le profil risque/rendement;
- Respecter les normes généralement reconnues et/ou des valeurs spécifiques (p. ex. égalité des droits, refus du travail des enfants ou élimination du blanchiment d'argent et de la corruption);
- Encourager un développement durable de l'économie (p. ex. recours aux énergies renouvelables, économie circulaire ou maîtrise de l'évolution démographique).

Il est donc judicieux de mener une réflexion sur l'institution elle-même ainsi que sur ses valeurs et sa culture. De plus, des objectifs et des motifs peuvent ressortir de la stratégie de l'employeur en matière de développement durable. A cet égard, il s'agit de formuler, avant la mise en œuvre pratique de la stratégie de développement durable, une définition du développement durable qui soit spécifique à la caisse de pensions ainsi que les objectifs correspondants. Naturellement, cet exercice peut être effectué avec plus ou moins d'efforts et de manière plus ou moins approfondie. Par ailleurs, si certains objectifs sont facilement réalisables, d'autres le sont plus difficilement. Les objectifs faciles à atteindre doivent avoir la priorité dès le départ.

03 Controlling

Contrôle périodique de la performance en termes de développement durable compte tenu des aspects liés à la performance et aux risques.

04 Reporting et communication externes

La transparence est plus fortement axée sur les besoins légitimes des assurés et du grand public en matière d'information.

2. Analyse de la situation actuelle et mise en œuvre

L'état du portefeuille doit ensuite être déterminé à l'aide des questions clés suivantes:

- Quel est le rating du portefeuille en matière de développement durable par rapport aux objectifs de développement durable du Conseil de fondation? A cet effet, un accès aux données par les sociétés de notation ESG est généralement nécessaire;
- Le portefeuille existant contient-il déjà des placements durables pouvant servir de base de départ?
- Quels objectifs de développement durable peuvent être mis en œuvre facilement avec quelle stratégie ESG et dans quel domaine/quelle catégorie de placements le besoin d'action est-il le plus important?

Les effets des possibilités de mise en œuvre pertinentes doivent ensuite être examinés:

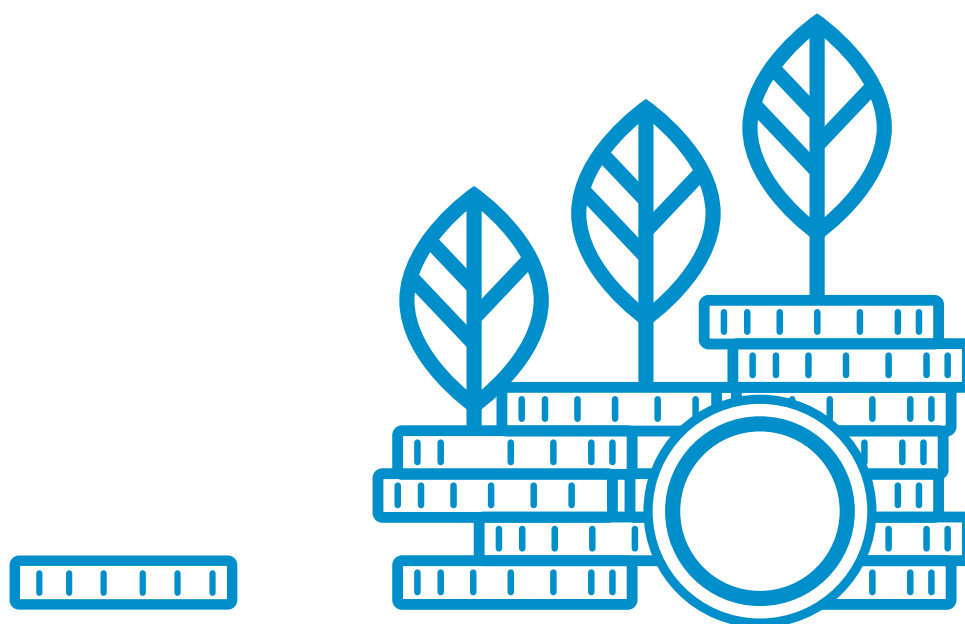
- Existe-t-il sur le marché suffisamment de produits/ services adaptés au budget de la caisse pour la mise en œuvre d'une stratégie ESG?
- Quels sont les coûts de réaffectation liés aux diverses variantes?
- Se pencher sur l'examen des critères ESG en tant que thème spécifique dans le cadre d'une étude ALM

ordinaire peut être une variante rentable, car il en résulte des synergies pour le prestataire ALM et la caisse de pensions.

Sur la base des informations issues des analyses préalables, l'organe suprême doit être en mesure de prendre les décisions suivantes:

- Pour quelles catégories de placements la caisse de pensions poursuit-elle une stratégie de placement durable?
- Quelles stratégies ESG sont utilisées pour chaque catégorie de placements?
- Les stratégies ESG sont-elles mises en œuvre activement ou passivement?

Une fois que l'organe suprême a pris les décisions correspondantes, celles-ci sont mises en œuvre dans le portefeuille. Dès lors, les objectifs que la caisse s'est elle-même fixés doivent également être intégrés de manière systématique et rigoureuse dans l'évaluation des produits. Lors de la due diligence des placements pris en considération, il s'agit notamment de déterminer si ceux-ci mettent réellement en œuvre les facteurs ESG qui ont été promis ou s'ils ne constituent qu'une promesse (cf. «greenwashing»). La reconnaissance de ce dernier point représente un énorme défi, aucune norme contraignante n'existant encore actuellement.



3. Controlling

Il ne suffit pas de définir des objectifs (de développement durable) et de les adopter, car cela ne garantit pas encore la mise en œuvre et la réalisation systématiques des objectifs fixés. A cet égard, l'investissement controlling joue un rôle essentiel. Les investissements dans les placements durables exigent en effet un contrôle périodique de leur performance en termes de développement durable.

Le thème du développement durable doit donc figurer comme point standard à l'ordre du jour des séances du comité de placements. De plus, il doit également être un sujet de discussion régulier lors des revues de la performance menées avec les gérants de fortune internes et externes. Pour un contrôle sérieux, il est en outre indispensable d'établir ou de faire établir périodiquement un investissement controlling spécifique en matière de développement durable. Il est également recommandé, dans le cadre de l'investissement controlling périodique, de mesurer régulièrement les aspects de la stratégie de développement durable liés à la performance et aux risques afin de comparer les aspects financiers de ces investissements à une approche d'investissement traditionnelle.

4. Reporting et communication externes

Pour beaucoup de grandes entreprises, les rapports sur le développement durable («Sustainability Reports») font déjà partie intégrante de la communication d'entreprise. S'agissant des caisses de pensions, il s'agit encore aujourd'hui d'une exception, bien que les besoins des assurés et du grand public soient élevés. Cette situation résulte peut-être de l'absence de normes fixes largement reconnues.

Enfin, le thème du développement durable représente une formidable opportunité pour les caisses de pensions de communiquer avec leurs assurés et d'éveiller ainsi leur intérêt pour la prévoyance professionnelle en général. Par exemple, les succès obtenus dans le cadre d'activités d'engagement spécifiques ou la mention d'exemples concrets (p. ex. un projet d'assainissement d'un immeuble en détention directe) peuvent être relatés de manière attrayante. Ce «story telling» peut être diffusé en cours d'année via des canaux tels qu'Intranet, des blogs ou des newsletters.

Conclusion

La définition du développement durable propre à chaque caisse de pensions ainsi que ses objectifs sont essentiels lors de la mise en œuvre d'une approche crédible en matière de développement durable. La prise en compte du développement durable devrait normalement avoir pour conséquence que l'univers des placements est en partie limité et que les portefeuilles exigent généralement une gestion plus active. Au sens de l'obligation du devoir de diligence fiduciaire, il est important de comprendre les effets de la stratégie de développement durable sur la diversification, le profil risque/rendement et les coûts et de les contrôler en permanence. Enfin, les activités liées au développement durable doivent être communiquées en continu aux parties prenantes, car celles-ci ont des attentes claires à cet égard.

Malgré l'engouement suscité par les placements durables, il ne faut pas oublier que ceux-ci ne constituent qu'un aspect partiel des exigences de développement durable posées aux caisses de pensions. L'exécution durable des obligations de prévoyance demeure l'objectif premier d'une caisse de pensions.





Le dilemme de l'Impact Investing dans le domaine de l'immobilier

Ulrich Prien, responsable Immobilier

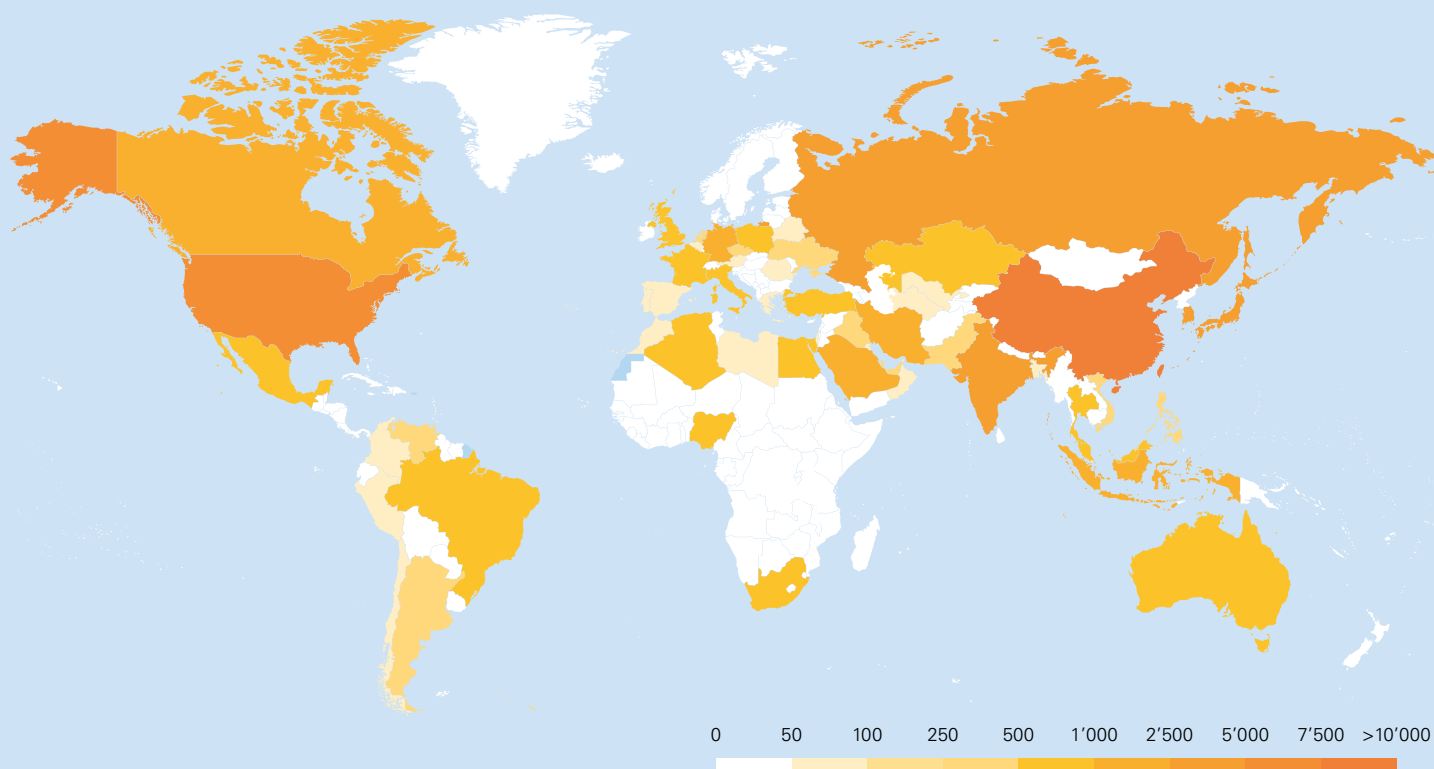
La crise du Covid-19 a également porté un coup d'arrêt aux manifestations pour le climat. Si l'on considère les élections parlementaires de 2019, le thème du développement durable n'a toutefois rien perdu de son actualité. S'agissant des placements immobiliers, il en résulte diverses questions stratégiques qui exigent une réflexion de fond afin que la vision relative à la neutralité climatique puisse aussi être mise en œuvre.

Dans le cadre de l'Accord de Paris sur le climat, la Suisse s'est engagée à diminuer de moitié ses émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030 par rapport au niveau de 1990. Lors de sa séance du 28 août 2019, le Conseil fédéral a décidé de renforcer cet objectif: à partir de 2050, la Suisse ne devra tout simplement plus produire d'émissions de gaz à effet de serre. La Suisse se conforme ainsi à l'objectif fixé au niveau international visant à limiter le réchauffement climatique mondial à 1,5°C au maximum par rapport à l'ère préindustrielle. Cet objectif ne sera atteint que si nous ramenons nos émissions de CO₂ à zéro – ce qui signifie que nous devons renoncer à l'extraction et à la combustion de charbon, de pétrole et de gaz naturel.

A cet égard, la société à 2000 watts figure au premier plan comme vision en matière de politique énergétique. Elle conjugue les prescriptions nationales en termes d'efficacité de la Stratégie énergétique 2050 avec les objectifs climatiques internationaux de Paris 2015. En termes de chiffres, chaque être humain – qu'il se trouve en Europe, en Afrique ou aux Etats-Unis – ne doit pas consommer une puissance énergétique de plus de 2000 watts et doit émettre au maximum une tonne de CO₂ par an. La Suisse fait ici office d'élève modèle, mais elle doit encore diviser par deux ses émissions actuelles.

Emissions de CO₂ – La Suisse comme élève modèle

en millions de tonnes par an



Selon l'International Energy Agency (IEA), les immeubles consomment environ 50% des ressources et 40% de l'énergie et produisent 30% des émissions de CO₂ dans le monde. Les placements immobiliers figurent donc au centre du débat sur le développement durable. Dans ce contexte, la ville de Zurich s'est par exemple fixé les objectifs suivants:

- réduire la consommation d'énergie à long terme à 2000 watts par personne (l'objectif intermédiaire pour 2050 est de 2500 watts par personne);
- diminuer ses émissions de CO₂ d'ici à 2050 à une tonne par personne et par an;
- favoriser les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique;
- encourager une alimentation respectueuse de l'environnement et informer sur l'impact de l'alimentation sur le climat mondial.

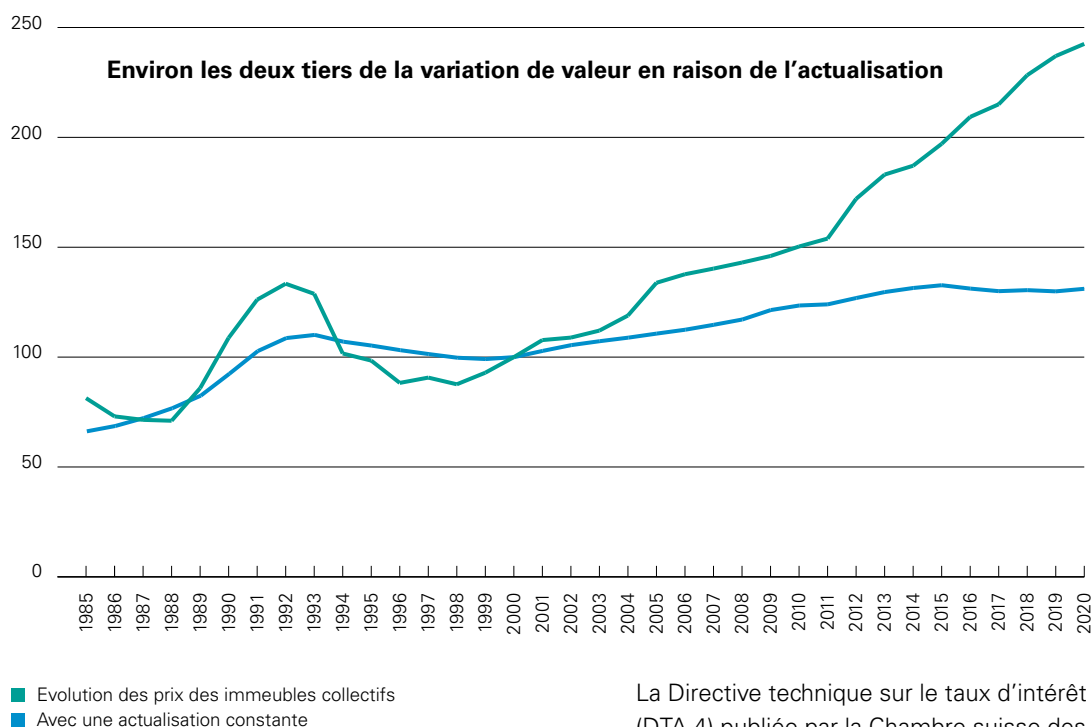
L'immobilier comme catégorie de placement centrale des caisses de pensions

En raison de leur potentiel de diversification au sein d'un portefeuille de divers actifs et de leur rendement constant avec une volatilité relativement faible, mais aussi de leur profil risque/rendement équilibré, les immeubles constituent un segment de placement important pour toutes les institutions qui doivent financer des rentes à long terme. Face à la politique persistante des taux d'intérêt bas, les placements immobiliers ont aussi augmenté de manière continue au sein des caisses de pension et représentent aujourd'hui environ 25% des placements en moyenne. Les placements sont effectués environ pour moitié dans des placements directs et indirects. L'accent est mis sur les placements en Suisse – avec une part de 2%, les placements dans l'immobilier à l'étranger ne constituent qu'un phénomène marginal.

Les immeubles collectifs, dont la valeur de marché a augmenté de 137% depuis 2000, constituent la forme de placement la plus prisée. En conséquence, leur rendement d'acquisition net se situe aujourd'hui entre 2,5% et 3,5%. La différence s'explique par les différents niveaux de qualité des emplacements et des objets, les immeubles centraux et neufs étant également négociés en dessous de 2,5%. Cette évolution est due principalement à la politique monétaire extrêmement souple, qui va encore être renforcée – avec une ampleur sans précédent et dans le monde entier – dans le cadre de l'endiguement des effets de la crise du coronavirus. Les hausses de prix sont ainsi justifiées pour l'essentiel par la diminution constante des taux d'actualisation.

Evolution des prix des placements immobiliers depuis 1985

Indice de la valeur de marché des immeubles collectifs (Suisse), qualité constante, indice 2000 = 100



Remarque

Les données pour l'année 2020 sont provisoires.
Etat des données: 2^{ème} trimestre 2020

Source: RESC FPPE

La Directive technique sur le taux d'intérêt technique (DTA 4) publiée par la Chambre suisse des experts en caisses de pensions, qui doit être appliquée par les caisses de pensions, se base sur le principe éprouvé selon lequel le taux d'intérêt technique doit se situer avec une marge appropriée en dessous du rendement net attendu de la stratégie de placement d'une institution de prévoyance. Avec les prix actuels de l'immobilier, il n'est donc guère possible d'obtenir une marge par rapport au taux d'intérêt technique. Pour réaliser un rendement supérieur, des compromis doivent être consentis au niveau de la qualité des emplacements et/ou des objets.

«Impact Investing» avec l'immobilier

Outre leur profil risque/rendement attractif, les immeubles présentent la caractéristique que les critères ESG (aspects 'environnement', 'société' et 'gouvernance') peuvent être facilement pilotés et mesurés. S'agissant de l'immobilier, il existe des directives claires et des résultats mesurables pour la mise en œuvre de la vision relative à la neutralité

climatique. Cette catégorie de placements se prête donc bien à l'Impact Investing, lequel vise à atteindre des objectifs sociaux et écologiques positifs en plus d'un rendement financier approprié. Il en résulte une zone de tension au niveau des décisions de placement, car différents objectifs peuvent s'exclure mutuellement.

Objectifs Standard Construction durable Suisse (SNBS 2.0)

Société	Economie	Environnement
<ul style="list-style-type: none"> Qualités conceptuelles et urbanistiques Construire pour tous Marges de manœuvre individuelles Espaces pour les contacts sociaux Santé et bien-être 	<ul style="list-style-type: none"> Optimisation des coûts du cycle de vie Capacité de financement et négociabilité Contribution à l'économie régionale 	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de ressources renouvelables et traitement efficient des ressources non renouvelables Protection du climat Traitement efficient des substances et minimisation des concentrations de polluants Minimisation des effets sur l'environnement Préserver les espaces naturels et la biodiversité et protéger les sols

En référence à la norme SIA 112/1

Des objectifs contradictoires

Dans le cadre de l'Asset and Liability Management, l'allocation financière est structurée (tactiquement/stratégiquement) sur la base des aspects 'rendement', 'risque' et 'liquidité'. Les critères ESG incorporent les nouveaux aspects 'environnement', 'société' et 'gouvernance' dans l'allocation. Une recherche de solution possible peut se baser sur une pesée des intérêts et une hiérarchie des objectifs:

- Les immeubles en détention directe sont considérés comme des placements non liquides avec un horizon de placement à long terme.
- L'aspect 'gouvernance' n'est pas pertinent et ne pourrait être mis en œuvre qu'en ce qui concerne les locataires.

Sur la base de ces prémisses, la réflexion peut se concentrer sur le profil risque/rendement d'un immeuble ainsi que sur les aspects 'société' et 'environnement'. A cet égard, le profil d'investissement d'une nouvelle construction efficace sur le plan énergétique ne peut être réalisé sur un bon emplacement qu'en acceptant un rendement d'acquisition bas. D'autre part, les investissements dans la protection de l'environnement pour les anciennes constructions diminuent le rendement si ceux-ci ne peuvent pas être répercutés sur les loyers et les coûts doivent être entièrement supportés par le propriétaire. La répercussion des investissements affaiblit à son tour l'aspect 'société', car le niveau de loyer a déjà atteint les limites du possible pour beaucoup de ménages. L'encouragement des logements à prix avantageux peut avoir le même effet si le rendement est transféré des assurés aux locataires en raison de l'Impact Investing.

L'orientation sur des objectifs comme facteur de succès

A cela s'ajoute que les objectifs d'investissement sont parfois formulés de manière générale et, par conséquent, de façon peu claire et sans ordre de priorité. La question de savoir si un rendement approprié ou des objectifs ESG doivent être atteints en priorité reste généralement sans réponse. En raison de l'absence de discussion stratégique concernant cette zone de tension, les décisions d'investissement sont fréquemment prises en fonction de la situation, c'est-à-dire lorsqu'une opportunité d'achat spécifique se présente. Etant donné que peu d'indicateurs de mesure sont formulés, les décisions de placement naviguent librement entre ces pôles décisionnels.

La résolution de cette problématique n'est pas banale, car des garde-fous stratégiques clairs doivent être définis à cet effet au sein d'organes composés de différents décideurs. Une possibilité réside dans la formulation de principes directeurs qui définissent par exemple les exigences de rendement minimales pour les placements immobiliers et/ou définissent plus en détail la forme visée de l'Impact Investing. Les principes suivants (ou similaires) peuvent être formulés à titre d'exemple:

- L'acquisition d'immeubles pour une valeur supérieure à CHF x millions s'effectue sur la base d'une expertise indépendante avec une tolérance d'estimation de 10%, avec un plancher de y% par rapport au taux d'intérêt technique.
- L'immeuble doit pouvoir être amélioré moyennant un coût raisonnable, c'est-à-dire sans restreindre la rentabilité à long terme en ce qui concerne les aspects environnementaux. Dans le cadre d'une acquisition, les mesures prévues doivent être présentées et énoncées dans l'expertise de l'évaluateur indépendant.

Dans cet exemple, l'objectif d'une exigence minimale en termes de rendement prime sur celui de l'aspect ESG 'environnement', car c'est ce qui prévaut effectivement dans la plupart des caisses de pensions.

S'agissant de la neutralité climatique, des objectifs généraux en matière de réduction du CO₂ sont souvent définis pour 2050. Pour garantir une mise en œuvre conforme à la stratégie, l'acquisition de nouvelles constructions doit donc être intensifiée dans la mesure où les anciennes constructions permettent difficilement de réaliser des rénovations avec des assainissements énergétiques sans pertes de performance. De plus, de telles rénovations sont souvent techniquement complexes et, dans les villes, des prescriptions supplémentaires (p. ex. règles de construction, protection

des monuments et oppositions) réduisent encore ces investissements de rénovation. Les nouvelles constructions occasionnent une consommation supplémentaire de ressources, de sorte qu'une vision globale par rapport à la rénovation d'anciennes constructions serait également indiquée.

Options d'action

Se pose donc la question de savoir de quelle manière la vision relative à la neutralité climatique peut être mise en œuvre avec pertinence auprès des investisseurs institutionnels. Au niveau opérationnel, différentes options peuvent être envisagées:

1

Poursuite de la stratégie de placement actuelle (maintien) et optimisation du portefeuille grâce à une évaluation des immeubles en fonction des critères ESG qui ont été fixés. Discussion des profils d'acquisition et, le cas échéant, désinvestissement/apport en nature d'immeubles non conformes à la stratégie. Définition d'objectifs réalistes pour les placements directs («Impact Investing»).


2

Poursuite de la stratégie de placement actuelle (maintien) et focus sur les placements indirects en Suisse et à l'étranger qui appliquent les critères ESG. Réflexion quant aux profils d'acquisition pour les placements directs et indirects et formulation d'indicateurs de mesure généraux pour tous les immeubles.

3

Répartition des immeubles en groupes avec différents objectifs de placement, de sorte que des indicateurs de pilotage et des valeurs-cibles spécifiques puissent être définis pour les nouvelles et les anciennes constructions. Définition de l'allocation ciblée sur la base de cette répartition et définition de domaines d'investissement qui se prêtent spécifiquement à l'Impact Investing (partenariat public/privé).

Les options d'action sont multiples et varient fortement en fonction de la situation de chaque caisse de pensions. Quoiqu'il en soit, les détenteurs d'importants portefeuilles immobiliers ont la possibilité de réaliser des rénovations judicieuses et d'investir dans des immeubles anciens afin de les rendre plus performants au niveau énergétique. Cette approche peut signifier un pas en arrière par rapport à l'objectif de réduction des émissions de CO₂, mais, à long terme, elle contribuera dans une large mesure à l'entretien et à la préservation du paysage urbain au sens d'un objectif sociétal ainsi qu'à l'amélioration du bilan énergétique.



Dans le cas des placements directs, l'alignement de la stratégie immobilière sur la stratégie de développement durable constitue une condition essentielle pour garantir une mise en œuvre efficiente et éviter les situations de blocage pouvant être induites par cette problématique. Les questions ouvertes conduisent souvent à des inefficacités dues à un manque d'objectifs. C'est pourquoi un reporting ESG effectif complète la mise en œuvre de la stratégie choisie dans la mesure où des informations sur l'avancement de la mise en œuvre peuvent être fournies à l'aide d'indicateurs appropriés. La neutralité climatique représente une vision dont il est possible de se rapprocher par étapes – à cet égard, le chemin est plus important que l'objectif.

La digitalisation dans le monde de la prévoyance

Andreas Schneider, Audit Berne, et Eric Funk, Audit Zurich

La digitalisation est sur toutes les lèvres, mais il existe une grande marge d'interprétation quant à ce qu'elle recouvre. Nous voulons créer la clarté concernant la situation des institutions de prévoyance à cet égard ainsi que leur évolution potentielle. Pour ce faire, nous avons interrogé un certain nombre de responsables des projets de digitalisation au sein de diverses institutions de prévoyance. Il en résulte un aperçu de l'état actuel de la digitalisation dans le domaine de la prévoyance professionnelle.

Qu'entend-on par la digitalisation dans le monde de la prévoyance?

Pour les personnes que nous avons interrogées, la digitalisation signifie en premier lieu l'automatisation de différents processus de gestion internes existants. Il s'agit par exemple de l'automatisation des interfaces entre une institution de prévoyance et les employeurs affiliés. De plus, les assurés doivent pouvoir accéder aux activités de la caisse de pensions via Internet.

Le consensus règne quant à l'utilité que doit avoir la digitalisation: l'augmentation de l'efficacité (réduction des coûts) vient en première position, suivie de la satisfaction des besoins des clients et des collaborateurs. Un effet disruptif n'est que rarement, voire jamais, attendu. Par conséquent, la conception traditionnelle de la gestion d'une caisse de pensions n'est pas remise en question avec des idées révolutionnaires.

Statu quo – état actuel de la mise en œuvre

La digitalisation a lieu par vagues. Nous distinguons ainsi trois vagues, lesquelles sont illustrées dans le graphique ci-après. A notre connaissance, beaucoup d'institutions de prévoyance ont assimilé la première vague et la situation se présente actuellement comme suit:

Processus

Selon leur propre perception, beaucoup d'institutions ont déjà mis en place une gestion extrêmement efficace, notamment avec l'utilisation d'un logiciel spécialisé qui est largement intégré dans leurs activités quotidiennes. Le gain de digitalisation en résultant est

considérable et ne peut être apprécié que si l'on s' imagine un monde sans ordinateurs. Il y a encore quelques décennies, la rémunération du compte d'épargne était calculée à la main; ce calcul est désormais effectué en appuyant sur un bouton.

La digitalisation des archives, déjà mise en œuvre par beaucoup d'institutions de prévoyance, constitue une autre étape importante. L'archivage électronique permet de réduire l'archivage physique, qui est très coûteux, de diminuer le nombre d'étapes de travail manuelles complexes et sujettes aux erreurs et, par conséquent, d'accroître la sécurité. Enfin, l'archivage électronique est la condition pour que des formes de travail modernes, comme par exemple le télétravail, soient possibles.

De plus, il existe un certain nombre d'exemples d'automatisation plus poussée des processus. Citons en particulier l'automatisation réussie du traitement des apports de libre passage et des rachats. Les paiements correspondants sont effectués au moyen de bulletins de versement pré-imprimés (ESR+) et saisis/ attribués automatiquement dans le système de gestion technique à l'aide d'un code de référence. Le règlement des transactions est ainsi très rapide et les erreurs humaines sont évitées.

Par ailleurs, dans certaines caisses de pensions, les certificats de vie des bénéficiaires de rentes sont vérifiés chaque année, voire même avant le versement de chaque rente, au moyen d'une interface automatique avec la Centrale de compensation (CdC). Ce système remplace l'envoi d'attestations pour les bénéficiaires de rentes domiciliés en Suisse.

Communication

Dans le domaine de la communication, certains projets de digitalisation ont déjà abouti avec succès. Citons notamment l'activation de portails pour les assurés, qui leur permettent de consulter leur situation en matière de prévoyance et d'effectuer des simulations, ainsi que la mise à disposition de documents électroniques sur la page d'accueil. Les assurés peuvent ainsi effectuer un grand nombre de vérifications et réaliser des activités de gestion simples sans devoir contacter personnellement l'institution de prévoyance.

Le conseil aux assurés est également en pleine mutation. Bien souvent, des réponses aux questions standards sont déjà fournies sur la page d'accueil ou des vidéos explicatives (tutoriels) sont produites – le conseil est pour ainsi dire redimensionné.

Collaborateurs

L'ouverture des collaborateurs au changement est essentielle pour la mise en œuvre de projets de digitalisation. Comme on pouvait s'y attendre, leur degré de motivation à cet égard est très hétérogène. D'une part, on observe une certaine euphorie et, d'autre part, il règne un grand scepticisme dû notamment à la peur de perdre son emploi en raison de l'automatisation. Dans ce contexte, un certain «écart générationnel» est également manifeste.

Investissement

Par rapport à l'ensemble des coûts administratifs, des sommes très diverses sont actuellement investies dans des projets digitaux.

Les personnes interrogées ont indiqué un chiffre compris entre 0% et 5%. Est-il possible ainsi de faire avancer la digitalisation suffisamment rapidement? Le développement de nouvelles idées et leur mise en œuvre, tout comme la formation du personnel, coûtent cher.

En résumé, on peut dire que les étapes de digitalisation simples de la première vague sont largement mises en œuvre. Beaucoup d'institutions de prévoyance se trouvent maintenant au début de la deuxième vague.

1^{ère} vague

CP – Logiciel

Comptabilité technique digitalisée

Ordinateur / Internet

Etablissement et envoi de documents sous forme digitale

ESR+

Automatisation des versements à l'aide d'un code de référence

Archivage digital

Remplacement des documents physiques

Vagues de digitalisation

2^{ème} vague

Robotic Process Automation (RPA)

Automatisation de processus internes répétitifs (interfaces)

Portail / Cloud

Outils de simulation en ligne et archivage des documents

eSigning

Signature électronique des documents

3^{ème} vague

Caisse de pensions en ligne

Caisse de pensions entièrement digitale
Gestion par les assurés et les employeurs eux-mêmes

Intelligence artificielle (IA)

Interaction digitale avec les assurés et les employeurs (ChatBots)

Big Data

Évaluation de séries de données universelles

Quo vadis – Dans quelle direction allons-nous?

Lors des deuxième et troisième vagues, des étapes de digitalisation plus poussées et plus complexes peuvent être mises en œuvre. Celles-ci peuvent notamment inclure les éléments suivants:

Processus

Le potentiel d'automatisation supplémentaire des processus est encore loin d'avoir été pleinement exploité. Dans ce domaine, nous nous attendons à une importante augmentation des avantages à court terme.

Il s'agit notamment des aspects suivants:

- Automatisation de toutes les interfaces répétitives entre les employeurs et les institutions de prévoyance. En font partie non seulement le décompte des cotisations, mais également les mutations des données de base.
- Signature électronique (eSigning) de documents
- Transmission électronique de données de base à d'autres institutions de prévoyance en cas d'entrées et de sorties grâce à la mise en réseau des caisses de pensions

L'échange de données entre les institutions de prévoyance peut être effectué très simplement en cas d'entrées et de sorties au moyen de protocoles d'échange de données standardisés. Avec la plateforme BVG Exchange, la Fondation institution supplétive LPP met déjà une infrastructure correspondante à la disposition des caisses de pensions participantes.

Les plateformes d'échange neutres basées sur le cloud peuvent simplifier et accélérer, voire même autonomiser, le transfert de données entre les parties prenantes. Pour que ce processus se déroule en toute sécurité, il existe de premiers développements basés sur la technologie de la Blockchain. Cette technologie présente l'avantage que les informations sont cryptées à l'aide d'une base de données décentralisée utilisée conjointement par un grand nombre de participants et sont ainsi transmises de manière infalsifiable, de sorte que toute copie est impossible. IBM, SAP et Oracle ont déjà mis en œuvre de tels projets de plateforme.

La caisse de pensions en ligne constitue une disruption totale des processus actuels. L'idée est que toutes les interactions avec la caisse de pensions passent par un portail basé sur le cloud. A cet égard, toutes les tâches administratives sont déléguées aux assurés et aux employeurs affiliés. Le portail contrôle et valide de manière autonome les données saisies. Toutes les opérations sont traitées entièrement automatiquement jusqu'à l'adaptation constante des certificats de prévoyance, lesquels peuvent être consultés à tout moment sous forme électronique. Seuls les cas spéciaux

complexes doivent encore être traités manuellement. La caisse de pensions en ligne est donc géographiquement mobile et offre un large accès à du personnel qualifié. En raison du niveau élevé de standardisation des activités des caisses de pensions, cette évolution est extrêmement logique.

Un autre potentiel réside dans la mise en réseau des caisses de pensions. Les données peuvent ainsi être échangées très rapidement, ce qui engendre des gains d'efficacité considérables.

Enfin, l'accès à la caisse de pensions en ligne également via une app sur le smartphone n'est qu'un petit pas supplémentaire.

Communication

Le conseil 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 correspond à un besoin croissant des clients. La génération montante est habituée à communiquer avec des «robots». Parfois, il est même plus agréable pour eux de discuter de thèmes de prévoyance anonymement avec un robot. Un accès facilité devrait en outre aider les assurés à mieux comprendre le deuxième pilier dans sa globalité et à mieux évaluer leurs perspectives financières futures.

L'installation d'un chatbot pour répondre aux questions permet de répondre aisément à ce besoin. L'intelligence artificielle permet aux chatbots d'apprendre à répondre aux questions correspondantes. Il est ainsi possible de répondre aux questions simples avec une qualité constante et à tout moment. Pour les questions plus complexes, la mise en œuvre de chatbots est plutôt improbable, car ces questions sont généralement individuelles et ne peuvent pas être standardisées. A l'avenir, ces thèmes continueront vraisemblablement à être discutés de préférence d'homme à homme.

Intelligence artificielle (IA) / Big Data

Les automatisations robotisées de processus, qui trouvent déjà une première application au niveau de l'automatisation de processus opérationnels, constituent une forme d'intelligence artificielle. Si elle est utilisée à bon escient, l'IA peut constituer une aide pour l'être humain. Par exemple, elle permet de prévenir à temps les erreurs (d'inattention) humaines, facilite la revue de la documentation (examen de contrats, etc.) et soutient la communication avec les assurés (chatbot). La qualité de traitement des affaires de prévoyance peut ainsi être accrue. L'IA fait appel aux Big Data pour beaucoup d'analyses. Des évaluations supplémentaires peuvent ainsi être générées automatiquement en permanence. Ces évaluations permettent par exemple de déterminer les risques d'invalidité et de décès pour chaque employeur affilié et de les comparer au profil de risque. Avec cette approche, des primes plus individuelles peuvent être proposées.

Idées de mise en œuvre – que faut-il faire?

La mise en œuvre réussie de la digitalisation doit être fondée sur une stratégie. Celle-ci doit indiquer clairement les objectifs à long terme. Comme pour toute stratégie, il est essentiel que celle-ci ne soit pas définie uniquement par l'organe suprême, mais qu'elle soit aussi portée par le management et les collaborateurs.

Afin d'atteindre les deuxième et troisième vagues de digitalisation, un investissement élevé, des ressources appropriées et une culture adaptée sont également nécessaires en plus de la stratégie. Dans de nombreuses institutions, ces conditions ne sont pas remplies. Le projet ne peut donc pas voir le jour, car il est souvent trop coûteux et les ressources nécessaires font tout simplement défaut.

La mise en commun des idées de digitalisation et des budgets y relatifs apparaît donc comme une évidence.

Les institutions de prévoyance pourraient développer et financer elles-mêmes le logiciel souhaité pour la mise en œuvre de la digitalisation avec l'aide d'une société informatique qu'elles exploitent en tant que société coopérative. Cela ne signifie pas que toutes les institutions doivent s'affilier à ce «pool». La collaboration entre quelques dizaines de caisses offre déjà un effet de synergie élevé.

Cette approche a déjà été mise en œuvre avec succès dans le 1^{er} pilier (AVS). Des projets IT ont déjà été développés et financés en commun dans le cadre de «Software Panels».

Pour que la mise en œuvre soit réussie, les collaborateurs ne doivent pas être négligés. Il est important qu'ils soient guidés sur la voie de la numérisation. Pour ce faire, la mise en exergue de perspectives est également nécessaire en plus des investissements dans la formation.

Facteurs de succès

- 1 Capital humain pertinent
- 2 Collaboration au sein de la branche
- 3 Investissement

Considérations décisives pour une digitalisation réussie

- 1 Que voulons-nous et quel niveau de digitalisation doit être atteint?
- 2 Que voulons-nous investir?
- 3 Comment accéder à des talents digitaux?
- 4 Dans quels domaines pouvons-nous piloter des projets digitaux?
- 5 Comprendons-nous comment nous pouvons exécuter et développer des processus digitaux?
- 6 Que faire avec les ressources ainsi libérées?

Conclusion

La digitalisation dans la prévoyance professionnelle progresse en permanence. Le rythme et les ambitions pourraient toutefois être plus élevés. Selon nous, la troisième vague ne pourra être atteinte de manière pertinente que si des partenariats de collaboration sont mis en œuvre.

Un œil dans la boule de cristal

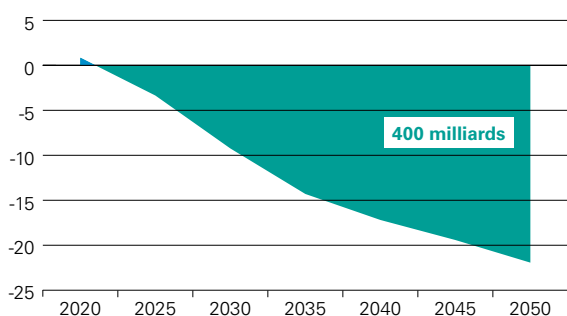
Miriam von Gunten, Audit Zurich,
et Carole Gehrler, Audit Zurich

Il est difficile de faire des prévisions, notamment lorsque celles-ci concernent l'avenir à long terme. Il n'y a rien à ajouter à cela. C'est pourquoi le fait de renoncer à des prévisions intergénérationnelles concernant l'évolution de l'AVS, uniquement parce que les prévisions à long terme sont par essence incertaines, serait imprudent et injustifié au vu des défis qui se présentent dans ce domaine. A cet égard, il faut créer la transparence et indiquer l'ordre de grandeur.

En appliquant une méthode simplifiée, les auteurs ont esquissé ce à quoi pourrait ressembler le résultat de répartition (= différence entre les recettes et les dépenses) de l'AVS d'ici à 2050. Les résultats sont alarmants. D'ici à 2050, des déficits de répartition de l'ordre de CHF 400 milliards se seront accumulés. Au cours de la seule année 2050, le déficit de répartition pourrait s'élever à CHF 22 milliards.

Evolution du déficit de répartition annuel dans l'AVS

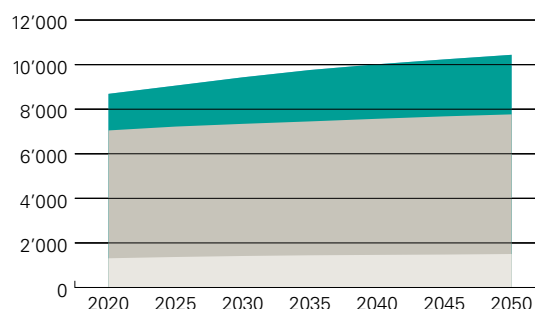
en milliards de CHF



L'ampleur de ces montants peut être mise en évidence à l'aide des valeurs comparatives suivantes tirées des comptes 2019 de la Confédération:

- Recettes provenant de la taxe sur la valeur ajoutée: CHF 23 milliards
- Dépenses pour l'agriculture, l'armée ainsi que la formation et la recherche: CHF 18 milliards
- Dette publique: CHF 97 milliards

Croissance de la population par tranche d'âge en milliers



■ Jusqu'à 15 ans
■ Entre 15 et 65 ans
■ Au-delà de 65 ans

Même les dépenses spéciales liées au COVID-19, d'un montant de CHF 30 à 40 milliards (état en août 2020) doivent être fortement relativisées à la lumière de ces chiffres.

La bonne santé de l'AVS exige notamment une pyramide des âges intacte. Or celle-ci est déformée depuis longtemps. Afin de couvrir la hausse des dépenses, la croissance de la population due à l'immigration et à l'accroissement naturel jusqu'en 2050 devrait être environ 2,5 fois plus élevée qu'au cours des trente dernières années. Ceci aurait toutefois un effet «boule de neige», qui décale simplement les défis dans les temps. Un assainissement de l'AVS serait également possible grâce à l'augmentation de la productivité de l'économie: là encore, un facteur de 2,5 serait nécessaire au cours des trente années à venir. Dans un cas comme dans l'autre, une telle évolution semble peu probable.

400 mrd.

Déficit de répartition cumulé attendu
dans l'AVS de 2020 à 205097 mrd.
dette publique
201931 mrd.
COVID-19
2019**Dépenses destinées à atténuer les effets du COVID-19**
2020 (état en août)**Recettes TVA**
2019

23 mrd.

Dépenses fédérales
2019

Formation et recherche:	8 mrd.
Agriculture:	4 mrd.
Armée:	6 mrd.
Total:	18 mrd.

8 mrd.

4 mrd.

6 mrd.

Recettes et dépenses
de l'AVS
en 2050**Recettes: 52 mrd.**

Cotisations: 37 mrd.

Autres recettes: 15 mrd.

Déficit
de répartition
2050**Dépenses: 74 mrd.**

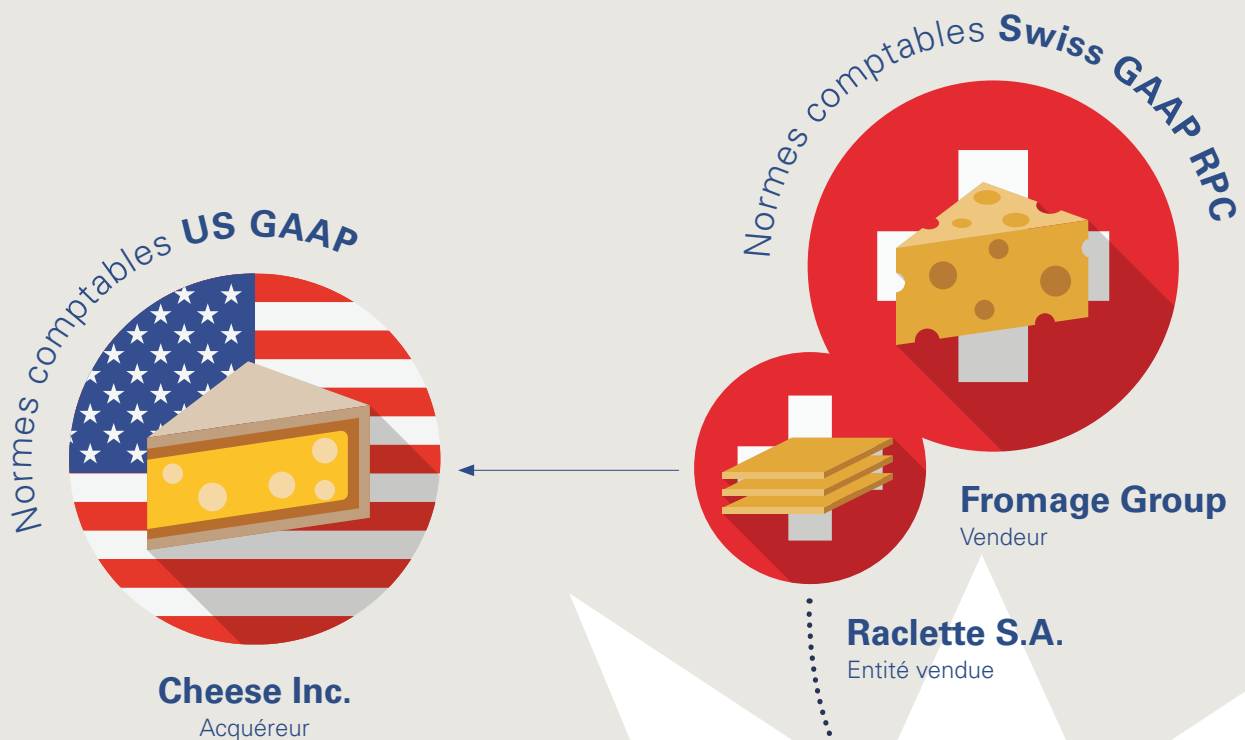
Approche

L'actuel scénario de référence de l'évolution de la population établi par l'Office fédéral de la statistique ainsi que la Statistique des assurances sociales suisses 2019 publiée par l'Office fédéral des assurances sociales servent aujourd'hui de base de calcul. La législation et le financement actuellement en vigueur sont pris en compte. Tant les cotisations que les rentes ont été actualisées à partir de l'année 2019 sur la base de l'évolution quantitative des tranches d'âge 15 à 65 ans et plus de 65 ans. Les autres recettes sont fonction de l'évolution de la population totale. Les effets de croissance ou de renchérissement ne sont pas pris en considération, car les recettes supplémentaires résultant de ces effets s'accompagnent également de dépenses supplémentaires.

La méthode de calcul a été volontairement conçue de manière simple afin de pouvoir être reproduite facilement.

Le temps est venu pour une conception durable de l'AVS. Autrement, nous risquons de nous retrouver soudainement et de façon répétitive dans une situation désastreuse. Il n'est pas opportun de laisser à la génération future un système d'assurance sociale qui, dans le contexte intergénérationnel, est financé de manière peu sociale. Mais comment y parvenir?

Le dispositif est limité à l'augmentation des recettes, à la réduction de la durée du versement des prestations ou à la diminution des rentes. Au vu de l'ampleur des défis, il semble illusoire que l'augmentation des recettes puisse constituer à elle seule la solution. Afin de pouvoir en discuter de manière approfondie et de l'expliquer aux citoyens, nous recommandons d'assurer la transparence nécessaire sur l'évolution de l'AVS à l'aide de prévisions officielles à long terme. Toutefois, cette transparence n'existe pas encore (officiellement) aujourd'hui.



De nombreuses transactions ont actuellement lieu en Suisse, principalement des sociétés qui vendent et qui acquièrent des actifs ou d'autres sociétés. Dans le cadre de ces opérations, les parties échangent habituellement des informations afin de déterminer si elles doivent réaliser la transaction en question et à quel prix.

Graham Middleton et Funda Seker

Caisse de pensions
de Raclette S.A.

La prévoyance comme risque d'entreprise

Citons par exemple le cas de Cheese Inc., une société américaine fictive qui envisage de racheter Raclette S.A., une société mise en vente par Fromage Group en Suisse. Pour Cheese Inc., l'approche classique consisterait à effectuer une due diligence, c'est-à-dire un examen de l'acquisition éventuelle réalisé par l'acquéreur potentiel et ses conseillers. Outre les multiples aspects clés permettant à l'acquéreur de prendre des décisions concernant l'opération et son prix, la due diligence permettra d'identifier les risques qui pourraient impacter la capacité de l'acquéreur à atteindre ses objectifs opérationnels.

En l'état actuel de sa due diligence (où les questions d'ordre juridique, financier et fiscal étaient initialement les principaux domaines d'attention), Cheese Inc. examine à présent le thème de la prévoyance. Ce dernier ne semble pas être une source d'inquiétude immédiate, car la société a été informée que les régimes de prévoyance suisses sont généralement des régimes à cotisations définies. De plus, le conseiller financier de Cheese Inc. a indiqué que le bilan de Raclette S.A. ne présente pas d'engagements de prévoyance en vertu des Swiss GAAP RPC.

Il semble que l'entité suisse verse des cotisations à un régime de retraite sur la base de taux prédéfinis, sans aucune autre responsabilité de l'employeur (à l'instar du plan 401k aux Etats-Unis).

Comprendre le système de prévoyance professionnelle suisse

Mise en contexte

Avant de tirer des conclusions, Cheese Inc. a besoin d'aide pour comprendre le fonctionnement du système de prévoyance suisse.

Le versement de prestations de prévoyance minimales constitue une exigence légale en Suisse et la plupart des entreprises tendent à prévoir des prestations plus avantageuses que les exigences minimales. Il existe différentes solutions de financement (externes à l'entreprise) quant à la manière de verser ces prestations.

Toutefois, la baisse continue des rendements sur le marché et l'augmentation globale de l'espérance de vie ont mis les caisses de pensions suisses sous pression. Bien qu'aucune modification législative ne soit intervenue à ce stade, un réexamen sera bientôt nécessaire et devrait avoir lieu dans un avenir proche.

La comptabilité liée à la prévoyance professionnelle en vertu des normes comptables US GAAP diffère largement des normes Swiss GAAP RPC. Par conséquent, Cheese Inc. est informée qu'elle doit se préparer à inscrire une provision de prévoyance à son bilan si elle devait consolider Raclette S.A.

Identifier les risques de prévoyance potentiels

Identification

Cheese Inc. est surprise par toutes ces informations et est maintenant convaincue que, s'agissant de la prévoyance, une déduction de prix sera peut-être nécessaire lors de l'acquisition de Raclette S.A.

Fromage Group est encore plus surpris, car il ne voit aucune provision inscrite au bilan de l'entité suisse. Celle-ci a mis en place une solution de prévoyance pour ses employés comme toute autre société en Suisse et les prestations sont financées via une fondation collective disposant apparemment d'une couverture suffisante.

Avant de chercher à ajuster le prix d'acquisition de Raclette S.A., la prochaine étape du processus pour Cheese Inc. consiste à identifier les risques potentiels, ou plus précisément les sources de risque qui, en cas de concrétisation, entraîneraient des conséquences négatives (p. ex. manquer des opportunités financières ou essuyer des pertes financières directes).

Pour une société, les principales sources de risque liées à la prévoyance sont les suivantes: ❶ une transgression de la loi, ❷ un niveau de prestations qui ne satisfait pas les employés, ❸ l'affiliation à une caisse de pensions présentant un déficit tel que la société doive payer des contributions plus élevées que prévu (cotisations d'assainissement) et ❹ l'interprétation erronée, par des investisseurs potentiels, des mesures comptables et des informations fournies dans les états financiers de la société.

Evaluer l'exposition réelle au risque

Evaluation

Ces risques de prévoyance impactent les discussions entre Cheese Inc. et Fromage Group et pourraient compromettre la transaction. A ce stade, il est essentiel de répondre aux préoccupations en évaluant individuellement la probabilité d'occurrence de chaque risque ainsi que la gravité potentielle de leur impact.



1 Violation de la loi

Alors que le versement de prestations de prévoyance qui ne répondent pas aux exigences légales pourrait avoir des effets significatifs, tels que des amendes pour non-conformité, il est peu probable que cela constitue un problème étant donné la gouvernance et la réglementation en place pour les caisses de pensions suisses.

2 Changement du niveau de prestation aboutissant à l'insatisfaction des employés

Envisager de modifier le niveau actuel des prestations afin de réduire les contributions de l'entreprise ou d'améliorer le degré de couverture de la caisse de pensions sans fournir une compensation aux employés sera certainement source d'insatisfaction parmi ces derniers. Les employés insatisfaits manqueront de motivation, ce qui pourrait se traduire à terme par une augmentation de la rotation du personnel et une baisse de la productivité, avec un impact négatif sur la rentabilité d'une entreprise. La concrétisation de ce risque dépendra principalement des décisions de l'entreprise.

3 Faible degré de couverture entraînant le paiement de cotisations d'assainissement afin de réduire le déficit

La probabilité de devoir verser des cotisations pour réduire le déficit dépend de plusieurs facteurs. Il peut s'agir de la situation financière actuelle de la caisse de pensions, de la pérennité des niveaux de prestations promis, des rendements futurs des placements et de la latitude dont dispose la caisse de pensions pour mettre en œuvre d'autres mesures d'assainissement avant de demander à l'entreprise de verser des cotisations pour réduire le déficit.

La caisse de pensions collective par le biais de laquelle les prestations des employés de Raclette S.A. sont financées est considérée par le conseiller comme étant financée de manière relativement prudente. Le risque de devoir verser des cotisations supplémentaires est donc faible, mais néanmoins possible à moyen terme.

4 Impact sur la comptabilisation des engagements de prévoyance

Les exigences comptables entraînant la comptabilisation de provisions de prévoyance au bilan en vertu des normes US GAAP (ou des normes IFRS) sont appliquées uniformément par toutes les sociétés suisses. La plupart des lecteurs sauront (ou seront informés) que ce qu'ils lisent dans les états financiers ne correspond pas forcément à une interprétation économique consensuelle. Les chiffres comptables diffèrent de ceux qui déterminent les exigences de financement pour les caisses de pensions suisses mais, malgré tout, une comparaison entre les sociétés et l'évolution des provisions incitera aussi les investisseurs à effectuer des interprétations financières.

Probabilité	Conséquences		
	Mineures	Modérées	Majeures
Probable	Risque moyen	Risque élevé	Risque élevé
Possible	Risque faible	Risque moyen (2, 4)	Risque élevé (3)
Improbable	Risque faible	Risque faible	Risque moyen (1, 3)

■ Risque élevé
■ Risque moyen
■ Risque faible

Mettre en œuvre une stratégie pour gérer le risque

Minimisation, surveillance, transfert et contrôle

Cheese Inc. comprend maintenant quelles sont les véritables sources de risque et est prête à examiner des stratégies afin de les gérer.

Concernant les points ❶ et ❷, éviter tout effet négatif est une stratégie réalisable, étant donné qu'il est peu probable que le point ❶ se produise et que le point ❷ dépendra principalement des décisions de l'entreprise.

Pour le point ❸, au vu de certains aspects non gérables et de la faible probabilité du risque, Cheese Inc. décide d'accepter le risque, de même que d'autres risques commerciaux inhérents à l'opération. En cas de concrétisation du risque, conduisant la caisse de pensions à demander le versement de cotisations pour réduire le déficit, Cheese Inc. comprend que le cadre réglementaire suisse dans le domaine de la prévoyance lui permet de partager le risque (et, par conséquent, l'impact financier correspondant) avec les employés de Raclette S.A.

Pour le point ❹, la comptabilisation des engagements de prévoyance dépend des hypothèses et de la méthodologie adoptée par la société. Cheese Inc. est en mesure de les surveiller de près, de s'assurer qu'ils reflètent sa meilleure estimation en évitant toute prudence superflue.

Cheese Inc. garde à l'esprit que les risques devront être contrôlés et surveillés de manière appropriée afin d'évaluer l'efficacité de la stratégie par rapport au plan initial, que des ajustements seront peut-être nécessaires (p. ex. modification des prestations, changement de caisse de pensions) et qu'il faudra rechercher des opportunités qui minimisent le risque (p. ex. introduction d'un régime de retraite moins risqué tel qu'un plan «1e», ajustement de la méthode comptable afin de réduire les prestations de prévoyance dans le bilan de la société).

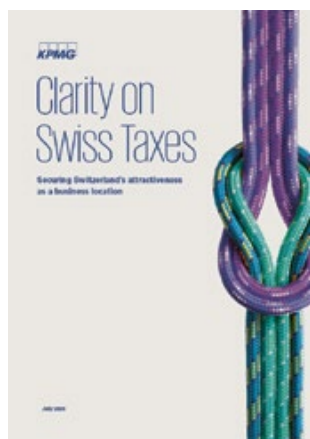
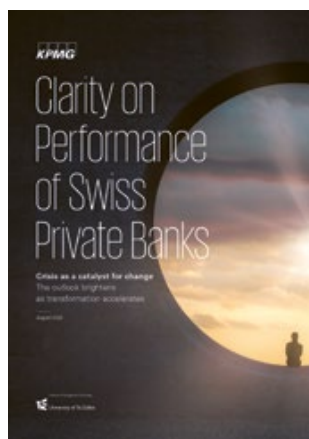
Cheese Inc. comprend à présent le fonctionnement des régimes de retraite suisses et les risques correspondants. La stratégie en place pour les gérer ou les accepter, ainsi que ses conséquences, permettent à la transaction d'aller de l'avant.

Publications «Clarity on»

La série de publications «Clarity on» de KPMG Suisse propose un large éventail d'études, d'analyses et d'articles spécialisés. Toutes les publications sont disponibles en ligne sur kpmg.ch.

kpmgpublications@kpmg.com

Editions actuelles



➞ **Clarity on**
kpmg.ch/clarity-on

KPMG Voice

Découvrez sur notre blog les dernières tendances et les défis actuels de l'économie suisse.

➞ kpmg.ch/voice

Contacts KPMG pensions

Erich Meier

Associé, responsable du centre de compétences Prévoyance de KPMG
+41 58 249 34 31
erichmeier@kpmg.com

Michel Faggion

Associé, Audit Suisse romande
+41 58 249 46 07
mfaggion@kpmg.com

Graham Middleton

Associé, responsable Conseil en prévoyance international
+41 58 249 34 90
grahammiddleton@kpmg.com

Ulrich Prien

Associé, responsable Immobilier
+41 58 249 62 72
uprien@kpmg.com

Andreas Schneider

Directeur, Audit Berne
+41 58 249 77 04
aschneider1@kpmg.com

Patrick Schmucki

Senior Manager, Financial Services Corporate Responsible Officer
+41 249 27 35
pschmucki@kpmg.com

Editeur

KPMG SA
Räffelstrasse 28
Case postale
CH-8036 Zurich

+41 58 249 31 31
kpmgpublications@kpmg.ch

Concept & rédaction

Manuela Zwald & Erich Meier
KPMG SA

Conception

van Beusekom design & brand solutions

Traduction

Julie Priestley, KPMG SA

Relecture

Syntax Übersetzungen AG

Impression

PrintCenter Hergiswil

Illustrations

Geertjan van Beusekom, iStock

La republication des articles requiert l'autorisation écrite de l'éditeur ainsi que la mention «Clarity on Pensions».

L'information contenue ici est de nature générale et ne prétend en aucun cas s'appliquer à la situation d'une personne physique ou morale quelconque. Même si nous mettons tout en œuvre pour fournir une information précise en temps opportun, nous ne pouvons pas garantir que cette information est fidèle à la réalité au moment où elle est reçue ou qu'elle continuera de l'être à l'avenir. Cette information ne saurait être exploitée sans un conseil professionnel basé sur une analyse approfondie de la situation en question. Les prescriptions réglementaires relatives à l'indépendance de l'auditeur déterminent l'étendue de la collaboration avec les clients d'audit. Si vous souhaitez en savoir plus sur la manière dont KPMG SA traite vos données personnelles, veuillez lire notre [Privacy Policy](#) que vous trouverez sur notre site Internet www.kpmg.ch.

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'éditeur.

© 2020 KPMG SA, société anonyme suisse, est une filiale de KPMG Holding SA, elle-même membre de l'organisation mondiale KPMG d'entreprises indépendantes rattachées à KPMG International Limited, une société à responsabilité limitée de droit anglais. Tous droits réservés.





⊖ **Clarity on Pensions**
kpmg.ch/pensions