

Faire soi-même ou externaliser ?

Produire à l'interne ou acheter ?

Chaque caisse de pensions devrait revoir périodiquement son organisation. La question centrale est de savoir quels services peuvent être externalisés et ce que l'administration peut réaliser elle-même. Les deux options présentent des coûts et des bénéfices qui doivent être soigneusement soupesés.

Auteur : Ueli Höhn

De très nombreuses caisses de pensions, toutes tailles confondues, accomplissent un excellent travail. Compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, de la complexité croissante, des exigences techniques et des dépendances, il est important de réexaminer périodiquement l'organisation d'une caisse de pensions. L'externalisation (outsourcing) de certains domaines (partiels) peut s'avérer intéressante et constituer un complément ou une alternative optimale à la solution interne.¹

Qu'est-ce qui est approprié ?

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse à cette question, mais plutôt des solutions adaptées ou inadaptées. Il est essentiel que la forme d'organisation choisie soit en adéquation avec la stratégie de la caisse de pensions et les priorités de l'organe suprême, que les ressources et le savoir-faire soient disponibles et que les différents modules soient bien coordonnés. Et ce, en tenant compte de critères importants tels que la qualité du service, l'efficacité et les coûts.

Que faut-il garder ensemble, que peut-on séparer ?

La direction, en tant que lien entre tous les services impliqués d'une caisse de

pensions, coordonne les partenaires internes et externes engagés. Une direction interne est indispensable, en particulier pour les grandes caisses de pensions qui ont de nombreuses activités internes. Pour les caisses de pensions de taille moyenne, où par exemple toute l'administration et la comptabilité financière sont externalisées, une direction externe ou interne peut être appropriée.

La gestion technique et le suivi des assurés et des retraités sont deux modules centraux qui doivent être proposés par un seul et même prestataire. L'accès aux données personnelles des assurés permet un conseil efficace et efficient. Les questions peuvent être traitées rapidement et individuellement. Un portail pour les assurés proposant différentes possibilités de simulation et un libre-service disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 complète le suivi moderne des assurés. Les systèmes modernes de gestion des caisses de pensions disposent aujourd'hui d'une interface automatisée ou d'une comptabilité financière intégrée, de sorte qu'il n'est pas judicieux de séparer le module de gestion technique. Cela permet d'éviter les tâches comptables répétitives et les travaux de rapprochement parfois fastidieux. Aujourd'hui, les versements et les retraits s'effectuent également directement via des interfaces entre le système de gestion de la caisse de pensions

et la banque. Il est judicieux de proposer ces modules à partir d'une source unique. Si le savoir-faire et les ressources sont disponibles, cela peut être réalisé en interne. Sinon, il est possible d'acheter ces modules à l'extérieur.

Les dossiers AI peuvent être confiés à des prestataires externes

Pour traiter les cas de prestations de manière compétente et efficace, il faut disposer de connaissances spécifiques, techniques et juridiques très approfondies, ainsi que d'une vaste expérience pratique. C'est pourquoi il est généralement avantageux d'externaliser ce service à des spécialistes afin de ne pas financer des cas AI pour lesquels on n'est pas compétent ou tenu de verser des prestations. Un examen détaillé et complet des dossiers AI est aujourd'hui indispensable et très exigeant.

Si une caisse de pensions dispose de plusieurs mandats de gestion de fortune, il est judicieux de faire appel à un dépositaire central qui, outre le reporting, est également en mesure d'assurer efficacement la comptabilité des titres. La mise en place de ressources internes pour ces activités est rarement indiquée. Dans le cadre d'une bonne gouvernance, le dépositaire central mandaté est indépendant des gestionnaires de fortune. Si le portefeuille immobilier est trop petit ou si les

¹ Cet article ne traite pas de l'externalisation éventuelle de la gestion de fortune.

Make/inhouse : faire soi-même

Avantages

1. **Contrôle total et proximité**
 - Accès direct aux données, processus et décisions
 - Coordination plus rapide avec le conseil de fondation, les RH et la comptabilité des salaires
2. **Le savoir-faire reste dans l'entreprise**
 - Développement et maintien d'un savoir-faire spécifique à la caisse de pensions
 - Moins de dépendance vis-à-vis des prestataires externes
3. **Solutions sur mesure**
 - Suivi individuel des assurés
 - Processus, cas particuliers, pas de logique standard

Inconvénients

1. **Coûts fixes élevés**
 - Le personnel spécialisé spécifiquement formé est coûteux
 - Systèmes informatiques, interfaces, protection des données, cybersécurité
2. **Risque de concentration lié aux personnes**
 - Perte de connaissances en cas de démissions et d'absences
 - Les remplacements sont difficiles
3. **Difficulté de mise à l'échelle**
 - Gestion des capacités en cas de forte croissance ou en cas de restructurations
 - Dépendance/proximité vis-à-vis de l'employeur

Achat/externalisation à des prestataires externes

Avantages

1. **Faibles coûts variables**
 - Coûts clairs par assuré et par prestation ; économies d'échelle
 - Pas de coûts fixes pour le personnel, les logiciels et l'informatique
2. **Spécialistes et meilleures pratiques**
 - Connaissances actualisées en matière de modifications législatives, de jurisprudence et d'expérience pratique
 - Processus bien rodés et standardisés ; équipes interdisciplinaires
3. **Fiabilité**
 - Les congés, les maladies et la fluctuation du personnel sont du ressort du prestataire
 - Couverture contractuelle par un accord de niveau de service (SLA)

Inconvénients

1. **Moins de flexibilité**
 - Processus uniformes
 - Demandes spéciales réalisables, mais généralement associées à des coûts
2. **Dépendance vis-à-vis du fournisseur**
 - Le changement de fournisseur est coûteux (migration des données, connaissances)
 - Ne pas sous-estimer l'effet d'attachement (dépendance technologique, coûts)
3. **Distance par rapport à l'organisation**
 - Moins de proximité avec les RH et les assurés (dans le cas de structures centralisées de l'entreprise)
 - Surveillance parfois plus difficile (effet boîte noire)

TAKE AWAYS

- Les activités pour lesquelles les ressources et le savoir-faire font défaut doivent être externalisées.
- Les prestations qui offrent une valeur ajoutée aux assurés ou qui constituent un argument clé de vente pour la caisse de pensions peuvent très bien être fournies en interne.
- La décision concernant la forme organisationnelle dépend toujours de la taille et de la configuration individuelle de la caisse de pensions ainsi que de la stratégie de l'organe suprême.

objets sont bien diversifiés sur le plan géographique, il est judicieux d'externaliser la gestion et la comptabilité immobilières. Il est important que la gestion immobilière responsable soit proche des objets et connaisse bien les conditions locales.

Dans tous les cas d'externalisation (partielle), il est essentiel que les partenaires engagés par l'organe suprême ou la direction interne soient dûment instruits et surveillés.²

L'influence de la taille d'une CP sur l'externalisation

L'externalisation n'est pas un signe de faiblesse, mais de concentration. L'internalisation est toujours intéressante lorsque le volume, la stabilité et la compétence sont au rendez-vous. Un modèle hybride peut être la solution optimale, en particulier pour les caisses de pensions de taille moyenne (> 1000 bénéficiaires) et les grandes caisses de pensions (> 5000 bénéficiaires). Pour les caisses de pensions comptant moins de 1000 bénéficiaires, l'externalisation est recommandée ou mérite d'être envisagée. Pour les bénéficiaires, la forme d'organisation optimale est celle qui permet d'obtenir le meilleur résultat possible avec une rentabilité élevée. █

² Voir également l'article de Lindeiner/Wickström, p. 8.