

# La pension complémentaire d'entreprise: gérer un revenu de remplacement différé sans risquer de le perdre

L'image semble peut-être un peu excessive mais il n'est pas rare que des promesses de pension se soient évaporées parce qu'elles étaient matérialisées par de simples écritures comptables sans plus, ou financées dans des véhicules spécifiques qui ne remplissaient pas les conditions indispensables au bon fonctionnement et à la préservation de telles promesses. La plus grande difficulté est la gestion du facteur temps : entre le jour du versement de la première cotisation pour une personne âgée de 23 ans et le paiement de la dernière mensualité de pension si elle décède à 85 ans, 62 années se sont écoulées.

Observez, depuis 1940 à ce jour, l'évolution des matières juridiques, fiscales, économiques, financières, sociales et démographiques, et vous vous ferez une idée assez claire de la difficulté d'estimer a priori l'évolution de ces facteurs afin de pouvoir garantir sans faille un système de pension qui se trouve au carrefour de toutes ces matières.

En gestion de ressources humaines, il est impossible d'intégrer un plan de pension dans la stratégie d'une entreprise sans en définir les objectifs précis afin d'en dégager des priorités : on ne peut mettre tous les facteurs déterminants sur pied d'égalité et leur hiérarchisation aidera à faire des choix. Inutile de préciser que ces choix sont différents selon que le responsable des ressources humaines est plutôt juriste-fiscaliste, ou financier, ou encore psychologue. Chaque domaine ayant son propre jargon, la compréhension d'une problématique de pension est liée également à une forme de langage qui complique quelque peu la situation. Entre tous ces éléments en permanente mutation, on peut comprendre qu'il n'existe pas de "stéréotype" universel dans ce domaine où il est difficile pour chacun d'appréhender correctement tous les aspects. De plus, les changements importants provoquent des ruptures qui ne permettent plus de suivre un modèle en permanence.

Mais il n'y a pas que des paramètres à long terme et des décisions politiques peuvent rectifier considérablement le cours de l'histoire d'un plan de pension : l'abaissement de l'âge de la retraite a induit récemment un surcoût important du financement des pensions complémentaires; le relèvement dont on parle dans certains pays aujourd'hui va-t-il conduire à une économie sur le coût de financement des promesses de pension exprimées en pourcentage du salaire de fin de carrière ? Par contre, il existe des méthodes d'approche structurée qui permettent de ne pas partir sur des critères trop restreints et aident à mettre en place un plan de pension complémentaire qui soit réellement une composante du projet d'entreprise au niveau des pensions.

Chacun pense et agit en fonction de "sa spécialité" parce qu'il maîtrise bien tel ou tel aspect d'une question de pension. En tant qu'actuaire, nous sommes au cœur de tous ces métiers spécialisés et notre propre métier est parfois mal défini.

## Quel rôle de l'actuaire dans un choix de système de pension?

Je me permets de reprendre ici une image humoristique au sujet de l'actuaire. Alors que chacun sait que "un plus un font deux", l'actuaire répond à cette question : "combien voulez vous que cela fasse ?" Traduite en "langage pension", cette réponse trouve bien son sens et correspond à la réalité. Si je consacre un budget de 10 % de mon salaire chaque année pour me constituer une pension complémentaire ou un capital, combien aurai-je au terme ? Tout dépend de la sécurité demandée et, selon différentes hypothèses de placement, le résultat sera très différent également. L'actuaire calcule et voici quelques chiffres. Sur base d'une cotisation annuelle de 1 EURO, nous calculons le capital constitué sous l'hypothèse de taux de rendements et de durée différents et nous comparons les résultats.

Rendement	5 %	7 %	Différence
40 ans	120,80	200	65 %
30 ans	66,44	94,46	42 %
Différence	-46 %	-53 %	

L'effet exponentiel de la capitalisation est considérable dans le temps (par exemple, si l'on réduit de 10 ans la carrière) et le résultat est très sensible au taux de rendement.

Ces taux correspondent aux taux de rendement actuels du marché des obligations et celui des actions supposé, à long terme, de 2 % supérieur. Si l'on déduit une inflation de 2 %, travaillant donc avec des taux de rendement nets de 3 % et 5 %, les différences sont un peu moins marquées mais pratiquement aussi significatives. L'objectif, dans un plan de pension, étant de constituer un revenu complémentaire viager, ces capitaux sont transformés en rentes sur base d'hypothèses de taux de rendement et de longévité. Durant ces trente dernières années, l'accroissement de la longévité a renchéri de 25 % le coût des rentes. Il faut considérer à ce jour qu'une rente viagère annuelle d'un EURO payable à partir de l'âge de 60 ans équivaut à un capital de 15 EUROS. Des plans de pension mis en place il y a plus de 30 ans, alors que la longévité était plus faible, ont dû supporter des surcoûts considérables liés à son effet combiné à celui de l'abaissement de l'âge de la retraite qui, à lui seul, a déjà une triple conséquence : le nombre d'années de cotisation diminue, la capitalisation dure moins longtemps et la rente est payée plus longtemps. Tout ceci illustre la difficulté d'établir une relation financière théorique durable entre les cotisations à verser au système et les rentes qui en sont issues. Mais on se place ici dans un calcul individuel qui ne tient nullement compte de la solidarité.

## Solidarité ou individualité

Ici revient cette très ancienne question : faut-il privilégier les systèmes basés sur la solidarité où l'on mutualise tous les risques financiers et viagers, ou bien faut-il établir un compte individuel comme s'il s'agissait d'épargne pure et en rester là ? Les difficultés à gérer une véritable promesse de pension ont donné la faveur aux systèmes d'épargne à contribution définie en fonction du salaire, le retraité recevant le résultat du placement de ses contributions, ni plus, ni moins. On ne peut plus véritablement parler de revenu complémentaire sans dissocier ce procédé de la prévoyance en cas de décès ou d'invalidité. La situation de famille et de revenus de chacun nécessite une protection personnalisée. Les plans globaux de type "cafétéria" permettent d'offrir une solution adaptée à chacun dans une enveloppe budgétaire proportionnelle au salaire : à chacun de définir ses besoins de protection, le solde allant à la constitution d'une épargne pour la retraite. Ainsi, le père de quatre enfants aura-t-il une pension de retraite inférieure à celle de son collègue célibataire, parce qu'il aura opté pour une protection plus forte en cas de décès. Est-ce équitable et non-discriminatoire ? Peut-être, pour répondre à cette question, faut-il considérer le niveau, ou plus précisément la "tranche" de revenu concernée. La sécurité sociale, système de pure solidarité, doit prendre en compte le salaire indispensable, alors que les systèmes complémentaires devraient prévoir une solidarité dégressive au fur et à mesure que l'on grimpe dans les tranches de salaire.

Il en va de même pour la fiscalité. Considérer qu'une pension complémentaire est un salaire différé bénéficiant d'une fiscalité plus avantageuse ne peut se concevoir que pour un revenu complémentaire, pas pour un revenu de remplacement indispensable. Le plan de pension doit être modulé en fonction du revenu et il est impératif de combiner des systèmes différents selon le niveau de celui-ci. Cette réflexion nous amène à la troisième question fondamentale : quelle sécurité doit-on obtenir sur ces pensions futures ?

## Assurance vie ou fonds de pension?

Bien souvent, la question est ramenée à une question de performance financière : l'assureur fait-il moins bien que le gestionnaire des actifs d'un fonds de pension ? Réduire toute la problématique à sa seule composante financière est dangereuse. Il faut distinguer la véritable garantie de résultat donnée par un assureur et la garantie de moyens ou de méthode technique donnée par un fonds de pension ou un assureur sur certains types de produits. Si tout le monde s'entend sur le long terme à dire que telle gestion financière produira tel résultat, cela ne répond pas au souci d'égalité de traitement entre les personnes qui entrent et sortent à des moments différents. Les règles d'évaluation de la performance ont une incidence souvent directe sur la répartition de celle-ci entre les affiliés. Nous constatons que l'évaluation d'actifs à la valeur de marché conduit à une discrimination de traitement dans les plans à contribution définie. Les procédés de nivellement des rendements sont bien connus des assureurs et méconnus des financiers, mais remis au goût du jour dans des fonds de pension que nous développons actuellement. Certains financiers ne comprennent pas comment des assureurs continuent de distribuer aujourd'hui au rendement de plus de 6 % net adossé à une gestion obligatoire, alors que les taux du marché sont inférieurs, mais ils oublient qu'en période de baisse des taux, sur la même gestion, ils ont distribué près de 10 % simplement parce qu'ils avaient escompté la variation à la baisse. Mais cette question touche seulement à la gestion courante, pas à la garantie de bonne fin, et la seule façon concrète de choisir est la réflexion basée sur une simulation permettant de faire des mesures de sensibilité de l'épargne à la variation de facteurs externes.

## Faillite ou rupture possible?

Considérée comme plus chère, l'assurance est néanmoins plus sûre. Il y a eu, certes, des compagnies en faillite de par le monde, mais le nombre de fonds de pension virtuellement en faillite est incalculable. La faillite est la combinaison d'un excès de passif sur l'actif avec une insuffisance de trésorerie pour combler cet écart, alors qu'un fonds de pension n'est jamais en faillite aussi longtemps que l'actif n'est pas nul. Cette situation incite à utiliser en gestion de fonds de pension, les mêmes techniques qu'en assurance, afin de garantir au moins les moyens. Ce sont des enseignements à tirer du passé. En outre, les entreprises doivent être particulièrement attentives aux conséquences du passage d'un véhicule de financement à un autre : il provoque une discontinuité sur le plan financier et les effets sont difficilement mesurables a priori. Les perspectives d'une meilleure performance financière peuvent conduire à des choix où l'on oublie le facteur "temps" et la volatilité générée par une rupture par rapport à des générations successives de placements à long terme qui ont été réalisés dans le passé et qui stabilisent la performance. Pour le financement de plans à "contribution définie" un fonds de pension ne peut jamais être en faillite puisqu'il est engagé à concurrence de ce qu'il possède. S'il n'y a pas faillite, au plan structurel, ne doit-on pas considérer comme semblable, la situation où un retraité se voit privé d'une partie de sa pension pour simple raison boursière. Cela peut arriver. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer l'évolution d'un indice boursier tel que le CAC 40. Pour une fenêtre d'observation de durée 10 ans déplacée de 1985 à 1992 (1985-95, 1986-96, ...), la performance moyenne annuelle nette d'inflation varie de -0,75 % à +7,1%. De quoi réfléchir sur le véhicule de financement, quel que soit le plan...

## Comment faire?

La recherche du bon plan se fait par rapport aux objectifs de l'entreprise. Elle mérite modélisation, simulation et mesures de sensibilité à différents paramètres. Contrairement à d'autres composantes de rémunération qui sont consommables dans l'immédiat, les pensions sont des avantages différés à très long terme et nécessitent un investissement fondamental de recherche de solution adéquate. C'est là qu'un actuaire-conseil répondant aux critères d'indépendance, de proximité et de pragmatisme peut aider l'entreprise.

Jean-Léon MEUNIER  
HEPTA CONSULT  
Actuaires Conseils