

## RENOUVELLEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION Définition du profil attendu des nouveaux administrateurs<sup>1</sup>

### I. RÔLE ET COMPÉTENCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

a) Aux termes de l'art. 17 al.1 LCP, le Conseil d'administration est l'organe suprême de la Caisse et en assure la direction générale.

La notion d'organe suprême est définie par la LPP, ce qui est prescrit par l'alinéa 2 de la disposition précitée : « Sous réserve des dispositions particulières de la présente loi (soit la LCP), les compétences du Conseil d'administration sont régies par le droit fédéral ».

Selon l'art. 51 a LPP, l'organe suprême de l'institution de prévoyance en assure la direction générale, veille à l'exécution de ses tâches légales et en détermine les objectifs et principes stratégiques, ainsi que les moyens permettant de les mettre en œuvre. Il définit l'organisation de l'institution de prévoyance, veille à sa stabilité financière et en surveille la gestion.

L'organe suprême d'une institution de prévoyance remplit les tâches suivantes, qui sont intransmissibles et inaliénables, soit ne peuvent être déléguées:

- a. définir le système de financement;
- b. définir les objectifs en matière de prestations, les plans de prévoyance et les principes relatifs à l'affectation des fonds libres ;
- c. édicter et modifier les règlements;
- d. établir et approuver les comptes annuels;
- e. définir le taux d'intérêt technique et les autres bases techniques;
- f. définir l'organisation;
- g. organiser la comptabilité;
- h. définir le cercle des assurés et garantir leur information;
- i. garantir la formation initiale et la formation continue des représentants des salariés et de l'employeur;
- j. nommer et révoquer les personnes chargées de la gestion;
- k. nommer et révoquer l'expert en matière de prévoyance professionnelle et l'organe de révision ;
- l. prendre les décisions concernant la réassurance, complète ou partielle, de l'institution de prévoyance et le réassureur éventuel;
- m. définir les objectifs et principes en matière d'administration de la fortune, d'exécution du processus de placement et de surveillance de ce processus;
- n. contrôler périodiquement la concordance à moyen et à long termes entre la fortune placée et les engagements.

De plus, l'organe suprême définit les conditions applicables au rachat de prestations et, dans le cas, comme pour la CPEV, d'une institution de prévoyance de corporations de droit public, définit les rapports avec les employeurs affiliés et les conditions applicables à l'affiliation d'autres employeurs.

b) C'est à lui qu'il appartient de prendre des mesures en cas de déséquilibre financier et d'établir en particulier des mesures d'assainissement.

c) La LCP prescrit au surplus de manière expresse que le Conseil d'administration définit dans un document spécifique sa stratégie en matière de développement durable et d'investissements responsables.

---

<sup>1</sup> Le terme comprend aussi bien un administrateur qu'une administratrice

## II. PROFILS RECHERCHES POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

a) Force est de constater que la tâche de l'administrateur est variée et multiple et requiert des compétences dans de nombreux domaines (essentiellement juridique, financier et actuariel). Il sied d'emblée de relever que la rémunération actuelle<sup>2</sup> est à cet égard en relation avec cette attente.

Aujourd'hui, il appartient au Conseil d'administration de la CPEV de gérer une institution comprenant plus de 56'000 affiliés (actifs et pensionnés) et présentant un montant supérieur à CHF 13'000'000'000.- (treize milliards de francs) au bilan. Il s'agit d'assurer un rendement suffisant aux fonds placés pour couvrir les prestations dues aux actifs et pensionnés, ceci sur un marché financier en constant mouvement, sur un marché immobilier de plus en plus compétitif et en présence de données actuarielles allant en se péjorant, en particulier du fait du vieillissement général de la population (rapport actifs/pensionnés).

Ainsi, outre une participation active à la gestion courante de la Caisse, avec l'assistance précieuse de la gérante, l'administrateur doit présenter une capacité manifeste de réflexion, d'esprit de synthèse, de souplesse et d'anticipation et jouir d'un certain nombre des compétences professionnelles générales et spécifiques recensées ci-après ; il est également attendu de lui une grande fermeté, une éthique irréprochable et une très grande disponibilité.

b) Le Conseil d'administration en fonction a établi, il y a quelques années déjà, en vue de l'auto-évaluation de chacun de ses membres, une liste des compétences attendues :

### Compétences professionnelles générales

- Expérience de direction/Conduite d'organisation(s)
- Expérience de réflexion et de conduite stratégique
- Pratique de la gouvernance d'organisation(s)
- Pratique de la négociation/de la gestion paritaire

### Compétences professionnelles spécifiques

- Juridique (LCP/LPP/LPers/droit public et droit privé)
- Contrôle de gestion/Audit
- Prévoyance professionnelle (actuariat)
- Système d'information, IT
- Affaires publiques et politiques
- Connaissance du monde du travail au sein de l'Etat de Vaud
- Connaissance du monde syndical public vaudois
- Stratégie et gestion des risques
- Stratégie de placement
- Gestion des placements mobiliers
- Constructions, gestion des placements immobiliers.

### Contraintes

- Indépendance (conflits d'intérêts professionnels, politiques ou économiques)
- Capacité de s'intégrer à l'équipe (respect de l'autre)
- Contrainte de temps.

Ces différents critères – à l'exception de ceux relatifs aux contraintes - sont évalués chacun sur une échelle de 0 à 3 :

- 0 = aucune connaissance
- 1 = connaissances
- 2 = expérience
- 3 = expert

---

<sup>2</sup> Cf. ad VI ci-dessous

c) Il serait souhaitable que tout candidat ait au moins un ou deux domaines d'expertise qui se complèteraient les uns les autres. Cela est valable aussi bien pour les représentants de l'Etat que ceux des assurés au sein du Conseil d'administration.

### III. MODE DE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION / ENGAGEMENT DES ADMINISTRATEURS

a) Dès l'entrée en vigueur de la nouvelle LCP en 2014, le Conseil d'administration - eu égard à ses nouvelles compétences et responsabilités, ainsi qu'à l'accroissement de la matière - a mis en place un mode de fonctionnement détaillé, expressément décrit dans des « Dispositions d'organisation » et qui peut se résumer de la manière suivante :

- En principe, le Conseil d'administration siège *in corpore* aussi souvent que les affaires l'exigent, une fois par mois au moins, en principe un jeudi après-midi; il s'agit de séances d'une durée variable, de trois heures au moins.
- Parallèlement à ces séances, le Conseil d'administration siège - parfois à huis clos, soit sans la présence de représentants de la gérante et du délégué du Conseil d'Etat – pour des séances extraordinaires liées à des sujets spécifiques justifiant une discussion approfondie. Le plus souvent, ces séances se déroulent avant, voire après les séances ordinaires, le même jour. Il arrive cependant que ces séances se déroulent à un autre moment de la semaine, le matin ou l'après-midi, au vu des disponibilités des uns et des autres.
- Le Conseil d'administration a mis en place des Comités, formés de deux membres, paritairement désignés, qui siègent régulièrement, entre les séances ordinaires du Conseil d'administration, dans le but de préparer celles-ci.

Ces comités sont les suivants :

- Comité « Placements mobiliers » (PMO)
- Comité « Placements immobiliers » (PIM)
- Comité « Finance et Gouvernance » (FG)
- Comité « Prévoyance » (CP).

L'un des secrétaires du Conseil d'administration est chargé de rédiger le compte-rendu de ces séances, destinées à préparer les séances plénières ordinaires, en approfondissant les sujets.

On compte une bonne douzaine de séances de comités en moyenne par année pour chaque administrateur.

Les séances des comités ont lieu, en principe, durant l'après-midi du jeudi précédent la séance plénière du Conseil d'administration.

b) La participation à ces diverses séances est instamment requise, sauf cas de force majeure. Il en va de la bonne marche de la Caisse. Il est cependant toujours tenu compte des agendas respectifs des uns et des autres, chacun étant toutefois prié de réserver en principe deux jeudis après-midi par mois. Le calendrier est connu longtemps à l'avance, soit en début d'année, cas d'urgence réservés.

c) Toutes ces séances se préparent individuellement par chaque membre du Conseil d'administration ; des rapports et préavis lui sont adressés quelques jours avant la séance, le plus souvent par la gérante. Si ce travail de cabinet est difficile à quantifier, il correspond à tout le moins, d'expérience, à la durée des séances elles-mêmes.

d) Exceptionnellement, des décisions urgentes peuvent être prises par voie de circulation, selon une procédure particulière décrite dans les Dispositions précitées.

e) Tout compte fait de ce qui précède, l'engagement des membres du Conseil d'administration peut être évalué à un taux d'activité proche de 20 %, soit très sensiblement supérieur à une demi-journée de travail (en séances ou personnel) par semaine.

#### **IV. FORMATION SPECIFIQUE**

a) Il va de soi qu'une connaissance, au moins de base, de la prévoyance professionnelle publique est un prérequis de tout candidat. Lors de l'entrée en fonction, le nouvel administrateur suit une formation à l'interne, à savoir qu'il est invité à une présentation de chacune des divisions de la gérante (finances, immobilier, prévoyance, etc.). De la documentation lui est remise. Les autres membres du Conseil d'administration et les secrétaires se tiennent également à sa disposition pour tout renseignement utile.

b) Vu l'évolution du droit et de la jurisprudence, d'une part, des divers placements, d'autre part, il va également de soi que les administrateurs des institutions de prévoyance doivent personnellement se tenir au courant et parfaire leurs connaissances, ceci tout au long de leur mandat. Dans ce contexte, chaque année, la gérante organise une séance de formation d'une demi-journée au cours de laquelle un thème particulier – souvent d'actualité – est développé.

c) De plus, au début de chaque exercice annuel, une liste des formations prodiguées par les tiers est soumise aux membres du Conseil d'administration qui sont incités à s'y inscrire, étant précisé que les frais sont assumés par la Caisse.

#### **V. RESPONSABILITE CIVILE DES ADMINISTRATEURS**

a) Il ressort expressément de la nouvelle loi (art. 28 al.2 LCP) que le régime de responsabilité des personnes chargées de l'administration, de la gestion et du contrôle de la Caisse est défini par le droit fédéral.

Dans ce contexte, l'art. 52 LPP prescrit que les personnes chargées d'administrer ou de gérer l'institution de prévoyance et les experts en matière de prévoyance professionnelle répondent du dommage qu'ils lui causent intentionnellement ou par négligence.

Ainsi, la législation cantonale sur la responsabilité de l'Etat et de ses agents ne s'applique pas aux membres du Conseil d'administration, qu'ils soient délégués de l'Etat ou des assurés.

b) Le Conseil d'administration a dès lors étudié la question, négocié puis souscrit une assurance responsabilité civile de dirigeants (D&O) auprès d'une compagnie privée. La prime est prise en charge par la Caisse.

#### **VI. REMUNERATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

a) Dès l'entrée en vigueur de la nouvelle loi, et comme cette dernière lui en donne la compétence<sup>3</sup>, le Conseil d'administration a établi des « Dispositions sur la rémunération des membres du Conseil d'administration et autres ayants-droit » ; après une étude détaillée de l'engagement attendu des administrateurs et une appréciation de l'ampleur accrue de leur responsabilité, il a arrêté cette rémunération sur les critères suivants :

- une indemnité forfaitaire annuelle au titre de la responsabilité et de la disponibilité ;
- une indemnité pour les séances du Conseil d'administration et pour celles des comités (comprenant une part de frais).

Par une projection réaliste, le Conseil d'administration a arrêté la rémunération globale perçue par un administrateur en se référant par analogie à la rémunération d'un cadre supérieur de l'Etat.

---

<sup>3</sup> par référence à l'art. 51a al. 4 LPP

Les Dispositions sur la rémunération ont été soumises pour préavis au Conseil d'Etat.

- b) Ces indemnités sont versées en principe semestriellement. Sur demande expresse, l'indemnité forfaitaire annuelle peut être versée sous forme d'acomptes mensuels.
- c) Il sied de préciser que le statut d'administrateur peut être assimilé à celui d'un indépendant ; ainsi, aucune prévoyance professionnelle n'est assurée.
- d) La question de l'éventuelle rétrocession de tout ou partie de ces indemnités à l'employeur n'est pas de la compétence de la Caisse.

## VII. CONCLUSIONS

- a) La charge d'administrateur de la CPEV requiert un profil de haut niveau et des compétences manifestes dans différents domaines qui dépassent ceux de la seule prévoyance professionnelle publique. On attend également de l'administrateur une grande disponibilité et des traits de caractère permettant une activité en collège sereine. L'attente est donc élevée, d'autant plus que la durée du mandat (cinq ans, renouvelable une fois) n'est pas négligeable.
- b) Le Conseil d'administration, en tant que corps, doit également présenter un équilibre entre les compétences de ses différents membres ; idéalement, cet équilibre devrait également être acquis au sein des deux délégations (Etat et assurés) prises individuellement.
- c) En résumé, la tâche d'administrateur de la CPEV est passionnante et valorisante et ne doit pas, malgré ses contingences, rebuter des candidats de valeur.

Lausanne, 19.10.2020

Au nom du Conseil d'administration  
de la Caisse de pensions de l'État de Vaud

Le président :            La vice-présidente :

Stephen SOLA            Michèle MOTTU STELLA