

Une approche ouverte concernant les critères et les fournisseurs est recommandée

La sélection des gestionnaires porte des fruits

L'année 2020 a montré aux investisseurs qu'une stratégie de placement réussie et sa mise en œuvre satisfaisante ne vont pas de soi. Le processus de sélection des gestionnaires est une pierre angulaire du succès.

EN BREF

La mise en œuvre de la stratégie de placement est déterminante pour les résultats. Lors de la sélection des gestionnaires, il est conseillé de ne pas suivre aveuglément les recommandations des consultants, mais d'en discuter avec un esprit critique.

Les mouvements sur les marchés financiers ont séparé le bon grain de l'ivraie chez les gestionnaires d'actifs. Indépendamment du style d'investissement, actif ou passif, les résultats ont été très disparates. Comme le prouve une analyse effectuée en milieu d'année, il est tout à fait possible de faire la différence entre les bons gestionnaires et les moins bons.¹

La qualité de la gestion d'actifs se reflète également dans les résultats des institutions de prévoyance. Même avant la pandémie de coronavirus, il y avait déjà de grandes différences. Une autre étude, réalisée fin 2019, examinait la gestion des placements des caisses de pensions. 40% des différences de performance peuvent être attribuées à l'allocation stratégique limitée des actifs, qui est en partie due à des contraintes légales. 60%, cependant, sont imputables aux différences de performance en matière de technique et de gestion des actifs.² La crise du coronavirus, en particulier, a montré que des processus de placement disciplinés et un rééquilibrage cohérent peuvent être très efficaces.

Dans les caisses de pensions aussi, l'accent devrait donc être mis sur la sélection efficace des gestionnaires.

L'appel d'offres réussi

Avant de lancer un appel d'offres, il est généralement utile de faire évaluer, définir et approuver la procédure par le biais des organes compétents. Les consultants ont souvent leurs propres procédures établies qui ne correspondent pas toujours aux préférences de l'institution de prévoyance. Remettre en question l'approche des consultants et en discuter avec eux sur un pied d'égalité est la clé du succès d'un appel d'offres.

Cette discussion porte également sur les conditions-cadres et les objectifs importants pour l'institution de prévoyance, qui sont ensuite intégrés comme critères dans l'appel d'offres. Ces critères peuvent, par exemple, être des exigences concernant la durabilité des placements, ou certaines conditions cadres concernant les flux de liquidités (distribution), (voir tableau).

Ne pas fixer les critères de manière trop restrictive ...

L'appel d'offres peut formuler la demande, mais ne doit pas anticiper la solution. La solution ne doit pas non plus se limiter trop tôt à une approche active/passive, basée sur des règles, ajustée au risque, etc.

Nous avons constaté qu'un appel d'offres ouvert, dont les critères ne sont pas étroitement définis à l'avance, donne de meilleurs résultats. Il permet de discuter des différentes options et peut aider à trouver la solution qui s'intègre le mieux dans le portefeuille global. En particulier lorsque plusieurs mandats peuvent être attribués en même temps, l'appel d'offres

¹ NZZ 29.7.2020, <https://www.nzz.ch/finanzen/coronavirus-im-crash-haben-viele-anlageprofis-fehler-gemacht-ld.1568455>

² Anlagemanagement bei Pensionskassen 2019, analyse publiée par le consultant ZWEI Wealth Experts, 2019, https://zwei-wealth.ch/fileadmin/dam/pdf/Analyse_PK_Nov2019.pdf

peut être axé sur l'optimisation (rendement, risque, coûts) du portefeuille global.

... et ouvrir grand le cercle des soumissionnaires

Une fois que les conditions cadres, les critères et la démarche ont été définis, la procédure d'appel d'offres peut effectivement être lancée. Là aussi, nous avons constaté que le fait d'ouvrir l'appel d'offres à un cercle aussi vaste que possible de soumissionnaires améliore massivement les résultats et la position de négociation en matière de coûts.

Toutes les offres sont examinées et analysées, puis classées par ordre de priorité en fonction des critères d'évaluation définis. Après un premier tri par les organes compétents, cette longue liste se réduit à une poignée de fournisseurs (par portefeuille) qui sont invités à une courte présentation personnelle. Cette présentation sert à obtenir une impression générale

et à discuter du positionnement des fournisseurs qui restent encore en lice. Après d'éventuelles renégociations des prix, le mandat peut alors être attribué.

Il s'agit dès lors d'assurer une mise en œuvre et un contrôle efficaces et peu coûteux des conditions convenues. Idéalement, on procédera à une acceptation finale après une période d'évaluation de six mois et les prestataires seront contrôlés par le mandant en permanence.

Une navigation sûre en période de turbulences

Il vaut la peine d'accorder le soin nécessaire à la stratégie de placement et à sa mise en œuvre et de créer la base de décisions éclairées par le pilotage du processus de placement. En définissant des processus appropriés, en attribuant clairement le rôle des consultants et des organes décideurs, on assure que les recommandations des consultants ne seront pas suivies aveuglément, mais qu'on en dis-

cutera entre égaux. De cette manière, les décisions seront prises dans le meilleur intérêt de l'institution de prévoyance et l'ensemble de la stratégie de placement et de sa mise en œuvre sera aligné sur les objectifs à long et à court terme de l'institution de prévoyance.

Une sélection systématique des gérants et leur surveillance contribuent de manière significative à ce que la barque du 2^e pilier puisse naviguer sereinement à travers les écueils par temps houleux et garder le cap, pour reprendre une métaphore utilisée par Kaspar Hohler dans son allocution de bienvenue lors de l'événement de l'industrie «Horizons et Tendances» de janvier 2020. A l'époque, la crise du coronavirus n'assombrissait pas encore l'horizon et on ignorait tout de l'ouragan qu'elle allait déclencher. **I**

Nadeschda Hoidn Wiede

Critères d'évaluation

	Pondération des critères individuels et évaluation (p.ex. avec un barème de 1 à 5 pour le degré d'atteinte). Pour tous les critères sont mesurées: <ul style="list-style-type: none"> – la performance absolue – la performance par rapport au benchmark – la performance par rapport à la médiane/d'autres fournisseurs
Compétence du gérant d'actifs	Multitude de facteurs déterminés dans le cadre de la due diligence, tels que: <ul style="list-style-type: none"> – les processus de placement – la compétence et la stabilité des collaborateurs – l'adhésion à la stratégie
Rendement	<ul style="list-style-type: none"> – le rendement total du capital moyen engagé – la consistance des résultats
Volatilité	Fluctuation des rendements sur la période considérée (plus la volatilité est importante, plus le risque est élevé)
Coûts	Approche du coût total – tous les niveaux de la structure des coûts tels que: <ul style="list-style-type: none"> – droits de garde – frais de transaction – frais de gestion/conseil – frais d'instruments/produits – frais de change – frais administratifs et autres
Considérations stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> – Précision d'ajustage de la solution à la stratégie et aux critères – Contribution positive à la performance globale du portefeuille