

Rôle du Conseil de fondation

La communication, du leadership à l'évaluation

L'article 51a LPP stipule que le Conseil de fondation, «organe suprême», doit «définir le cercle des assurés et garantir leur information». En conséquence, il joue un rôle central dans la communication de l'institution, et dans la façon avec laquelle elle dialogue avec ses différentes parties prenantes, en premier lieu, ses assurés.

Comment faut-il comprendre ici le verbe «garantir», et quel est exactement ce rôle? Que doit faire le Conseil de fondation pour le remplir au mieux? Nous suggérons de distinguer quatre facettes de ce rôle, qui sont autant de facteurs clés pour le déploiement d'une information de qualité: le leadership, l'organisation, l'encadrement et l'évaluation.

Leadership

Organe suprême de l'institution, le Conseil de fondation est en charge de sa stratégie générale et de la définition de ses différentes politiques. C'est donc à lui d'identifier les enjeux venant défier l'organisation, et d'activer les fonctions qui vont lui permettre de faire face à ces enjeux. Dans le 2^e pilier, l'enjeu qui renvoie directement à la communication, c'est celui de la confiance des assurés. Le Conseil fédéral nous l'apprenait déjà dans le message du 1^{er} mars 2000 qui fondait la 1^{ère} révision de la LPP – révision qui allait faire la part belle aux questions d'information: «Une meilleure information des assurés accroît la transparence. Celle-ci renforce à son tour la confiance de l'assuré envers son institution de prévoyance et la prévoyance professionnelle en général».

Si la récente embellie des marchés financiers a pu donner un peu d'air à tout le domaine, force est de constater que l'enjeu de la confiance n'a peut-être jamais été aussi important qu'aujourd'hui. D'un côté, des affaires ahurissantes (Hypotheka, ACSMS), relayées par la presse, sont venues rappeler au grand public que

le système n'est pas à l'abri de graves dysfonctionnements et que la bonne gouvernance n'est pas encore un acquis solide. De l'autre, le monde politique peine à réformer le système (échec en votation, débat autour des réformes), voire doute carrément de son bien-fondé ou de sa capacité à remplir complètement sa mission (initiative AVSPlus, malgré son rejet).

Dans ce contexte, le Conseil de fondation a pour premier rôle de prendre la mesure de l'enjeu de confiance et d'y répondre par un leadership clair et déterminé en matière de communication. C'est aux administrateurs de dire que cette fonction est importante et de donner les impulsions nécessaires pour que la caisse soit volontaire en la matière, et informe correctement ses parties prenantes. Une façon simple et efficace de donner l'impulsion est de mettre un point «Suivi de la communication» à l'ordre du jour de chaque séance du Conseil de fondation.

Organisation

La communication demande une organisation, a fortiori si on souhaite qu'elle soit efficace – une efficacité qui n'est jamais simple à démontrer. Il appartient au Conseil de fondation de décider de cette organisation en évitant un écueil souvent constaté: faire de la parole de l'IP sa chasse gardée et s'octroyer, se faisant, un rôle

opérationnel. Dans un nombre important de caisses, l'information est «la danseuse» du Président, alors que dans bien des cas, il est plus opportun que celui-ci reste au deuxième plan, son intervention pouvant servir, au besoin, à des fins de rectification.

L'idéal reste de mettre en place une «Commission Communication» travaillant avec le Directeur comme tête de pont opérationnelle. Celui-ci pourra s'appuyer sur un chargé de communication interne

En bref

- > Le Conseil de fondation est au cœur de l'information des assurés
- > Il doit donner les impulsions en veillant de tomber dans l'opérationnel
- > Evaluer les efforts de communication est essentiel pour démontrer leur valeur ajoutée

et/ou sur l'aide d'un consultant externe. Le Président, de son côté, doit garder une certaine hauteur, économiser sa parole, n'intervenant que lorsque le sujet est de première importance, évitant surtout de donner l'impression qu'il se disperse ou qu'il incarne à lui seul l'institution. Un Président omniprésent n'est jamais signe de bonne gouvernance!

Auteur

Laurent Pittet
Directeur
Pittet
Communication SA



Encadrement

La première tâche de la Commission Communication consistera à définir une «Politique de communication» ou, par analogie avec le «Règlement de prévoyance», un «Règlement de communication», soit le document de référence sur lequel le Conseil de fondation va pouvoir s'appuyer pour orienter et encadrer la communication de la caisse. On y trouve généralement les éléments suivants:

- la liste des valeurs de communication de l'IP (la proactivité, la transparence, la vulgarisation, etc.);
- les objectifs poursuivis, notamment à l'égard des assurés;
- la liste des outils à disposition (site Internet, rapport annuel, lettre d'information) et le plan de communication (quelle mesure, quand et à destination de qui);
- l'organisation de la communication (qui fait quoi);
- et le cas échéant, certaines procédures importantes, notamment les procédures de communication en cas de crise.

Ce document mérite d'être valorisé, par exemple sur le site Internet de l'institution. L'information, ne l'oublions pas, n'est pas

uniquement un devoir; c'est un service que l'IP offre à ses parties prenantes. Il fait donc sens que celles-ci aient pleinement conscience des efforts mis en œuvre et de l'organisation en place.

Evaluation

La dernière facette de la communication qui relève du Conseil de fondation, c'est la mesure des résultats, l'évaluation du travail accompli. Cette facette est d'autant plus importante que la valeur ajoutée de la communication, à l'instar de celle des autres fonctions «soft» comme notamment les ressources humaines, n'est pas perceptible immédiatement. En conséquence, il est souvent difficile de justifier des ressources pour la communication et on comprend bien, dans un tel contexte, que la valorisation des résultats est essentielle.

Deux types d'indicateurs en lien avec la communication pourront donc figurer opportunément dans le tableau de bord régulier qui permet au Conseil de fondation de monitorer l'activité de la caisse de pension:

- d'une part, des indicateurs quantitatifs: nombre d'appels reçus par la centrale, nombre de courriers adressés, nombre

- de visites effectuées sur le site Internet, nombre de documents téléchargés, etc.
- d'autre part, des indicateurs qualitatifs: thématiques abordées par les assurés lors de rendez-vous, remarques entendues -ci ou -là, questions posées dans la foire aux questions (FAQ) proposées en ligne, etc.

Le rôle du Conseil de fondation est essentiel pour que se mette en place, au sein de l'institution de prévoyance, une politique d'information de qualité. Le Conseil de fondation dynamise, oriente et entretient la volonté de communiquer au sein de l'organisation. Le risque, pour lui, est cependant d'aller trop loin, et de jouer un rôle opérationnel dans la mise en œuvre de cette fonction. Plutôt que de vouloir prendre en charge une activité qui demande de vraies compétences techniques, le Conseil de fondation a meilleur temps de garder une certaine distance lui permettant de rendre sa parole plus rare, et donc plus valable, tout en conservant la position d'encadrement qui est la sienne. ■