

DURABLE  
EQUITABLE  
RESPONSABLE



# Rapport annuel 2014

---

FONDATION INTERPROFESSIONNELLE  
SANITAIRE DE PREVOYANCE

---

pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2014

# Résultats 2014

- En 2014-15, la réforme des 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> piliers poursuit sa phase législative, à la recherche du compromis la rendant socialement, économiquement et politiquement acceptable.
- Si diverses parties s'opposent parfois, en écho aux clivages politiques, elles s'accordent sur la nécessité d'adapter nos systèmes de prévoyance aux réalités nouvelles d'un monde en mutation.
- Les enjeux liés sont fondamentaux car la manière de les gérer détermine l'évolution des modèles et des réponses promues par le législateur en la matière.
- Pour le 2<sup>ème</sup> pilier, un contexte démographique et financier riche en défis impose des débats présentant souvent, comme seule issue, un arbitrage délicat entre financement et prestations.
- Mais changer, pour les modèles exclusivement dédiés aux intérêts des assurés, n'est toutefois pas se résoudre à régresser, même dans ce contexte prégnant : c'est la stratégie de la FISP

Pour toutes ces raisons, 2014, comme 2015, constitue

«Pour les systèmes de prévoyance,  
de nouvelles étapes d'une  
métamorphose nécessaire»

- **Prévoyance professionnelle: un contexte financier et un écosystème en pleine mutation.**
- **FISP: de bons résultats pour un 2<sup>ème</sup> pilier encore amélioré.**

Bien que 2014 ait permis à certains marchés de progresser, les écueils financiers restent nombreux pour les Institutions de prévoyance, face au contexte de «répression financière» dicté par les banques centrales:

- Cette donne nécessite des stratégies adaptées à des taux d'intérêts historiquement bas.
- Les volatilités des devises et des actions déterminent aussi d'autres challenges à relever.

Si l'importance grandissante des enjeux de société doit promouvoir des solutions privilégiant l'intérêt des assurés, la complexité du 2<sup>ème</sup> pilier alimente des challenges extra-financiers:

- Les manières d'y répondre ne sont pas équivalentes, car elles déterminent quelles ambitions restent raisonnables pour un 2<sup>ème</sup> pilier légitime.
- Il est dès lors plus que jamais crucial de disposer d'un modèle évolutif, économe pour les cotisations des employés et employeurs et efficace pour leurs prestations.

Afin de concrétiser de nouvelles améliorations en faveur des assurés, la FISP a pris les mesures pour adapter sa conduite aux défis de cet environnement :

- Favoriser les conditions du meilleur «3<sup>ème</sup> cotisant» (rendement fortune) net de frais: stratégie financière équilibrée alliant performance de qualité et prise de risque limitée.
- Provisionner ses engagements de retraite pour une redistribution de performance durablement attrayante et équitable: 2014 témoigne des bienfaits du statut mutualiste autonome, assurant que tout bénéfice créé est redistribué aux assurés.

Le modèle FISP s'en trouve renforcé, comme l'offre de prestations qui illustre des atouts spécifiques: réponses à des besoins différenciés, les solutions FISP satisfont à un socle d'attentes communes au monde des soins, où les notions d'efficacité et de responsabilité en matière de gestion de risques prennent une dimension particulière.

En 2014, la FISP continue à améliorer les prestations des assurés et sa capacité à offrir un 2<sup>ème</sup> pilier attractif.

Malgré un environnement complexe, après des réussites en 2012 et 2013, l'année FISP 2014 est encore positive, grâce à une gestion des risques alliant rendement et sécurité, objectifs à court terme et long terme, redistribution de performance aux assurés et mise en réserves:

- Rémunération des comptes épargne des assurés à un taux d'intérêt de 3,25%.
- Améliorations de l'offre de prévoyance avec un rapport financement/prestations toujours attractif.
- Réserves provisionnées pour tenir compte de l'allongement de l'espérance de vie, garantir des retraites de qualité et contenir les fluctuations boursières.
- Degré de couverture renforcé, à un niveau supérieur à 110%.



## Renforcer et concrétiser l'attractivité des solutions FISP 2<sup>ème</sup> pilier.

Conseil de Fondation et Direction continuent à travailler pour améliorer encore l'attractivité de la Fondation, afin de consolider les acquis et faire face aux nouveaux enjeux de la prévoyance.

### Résultats financiers, efficacité budgétaire: une année à nouveau réussie.

Une gestion financière des risques et des coûts intégrant les enjeux majeurs:

- Equilibre long terme entre actifs et passifs: nouvelle analyse «ALM» en 2014.
- Positionnement tactique: choix court/moyen terme sous-pondérant les placements sans potentiel.
- Mise en concurrence des partenariats et produits: suivi des conditions des mandats et frais.

Pour créer de la valeur durablement, il faut exploiter le potentiel des marchés et promouvoir les bonnes pratiques: par ex., un mandat sur les coûts de gestion financière, dont les effets se déploieront dès 2015, incite les partenaires à optimiser leur contribution aux résultats de la FISP.

### Structure, technique: pour une redistribution de performance durable.

Depuis 2007, grâce à un plan équilibré pour renforcer les bénéfices des assurés, la FISP:

- a amélioré son organisation et ses coûts et s'est donnée les moyens d'une bonne gouvernance,
- a réuni les conditions pour faire progresser fortement les prestations des assurés,
- a renforcé sa capacité à atteindre et maintenir des objectifs de prévoyance de haut niveau.

Les travaux visent à concrétiser la volonté d'une redistribution durable de performance:

- En matière de retraite, la FISP souhaite continuer à offrir des prestations attrayantes et intégrer les enjeux et défis (longévité, financement) illustrés par le projet «Prévoyance Vieillesse 2020».
- Face à la baisse générale-

ment annoncée des rentes hors contributions supplémentaires, le modèle FISP vise à préserver les intérêts des assurés : adapter le taux de conversion sans assurer la redistribution de tous les bénéfices n'est pas envisagé.

### Amélioration des prestations: processus permanent, réalisations successives.

La FISP tient le cap en faveur des assurés, après les améliorations de prévoyance en 2012 et 2013:

- Dès 2015, les adhérents FISP disposent d'une offre à nouveau améliorée: élargie, enrichie, plus souple et au rapport financement/prestations toujours attractif pour tous ses assurés.
- Pour des solutions bénéfiques à tous ses assurés, la FISP apporte des réponses viables : elle joue toujours la carte de la flexibilisation et de l'adéquation aux besoins des assurés dans le sens de leurs intérêts durables

## Stratégie FISP 2013-2017: continuité et innovation.

Les dynamiques de la prévoyance confortent les analyses et le positionnement de la Fondation:

- Les pressions multiples autour du 2<sup>ème</sup> pilier perdurent, avec des défis revisités: financiers (taux, volatilité), organisationnels (efficacité, gouvernance), politiques et réglementaires (Prévoyance Vieillesse 2020).
- Pour y répondre efficacement, la FISP poursuit une métamorphose maîtrisée via une stratégie parcimonieuse: évitement des polémiques vaines et action forte pour traiter les enjeux majeurs.
- Avec des objectifs permanents de contrôle des qualité, coûts et risques, la stratégie FISP s'inscrit en continuité avec la politique fructueuse menée sur 2007-2013.
- Le renouvellement du Conseil de Fondation les 2 dernières années renforce encore la capacité d'agir dans des domaines clés: gestion des risques, immobilier, offre de prestations.

## Un «cap» pour réussir 2014... et après.

La FISP poursuit sa mission dans des conditions démographiques, financières et réglementaires exigeantes: son modèle s'adapte selon une démarche conciliant volonté d'évolution et de maîtrise.

Les orientations préparées en commissions sont validées par le conseil de Fondation, sur les thèmes qui font l'actualité et correspondent aux grands domaines : évolution du modèle de prestations, gestion des risques financiers, réforme du 2<sup>ème</sup> pilier, optimisation des coûts d'opportunité, renforcement des liens avec les parties prenantes prioritaires adhérents/assurés.

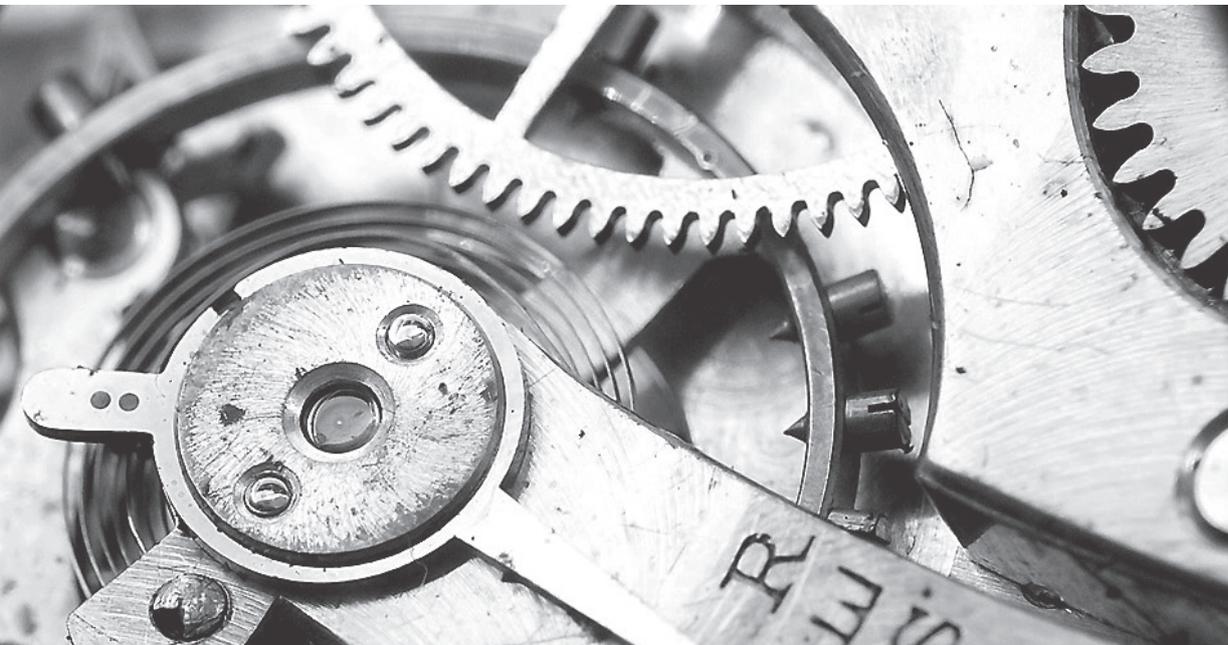
### Des axes prioritaires, des choix clairs sur des enjeux de société:

- Faire évoluer l'offre de prestations de manière à maintenir un 2<sup>ème</sup> pilier de qualité et proposer une flexibilité raisonnable et bénéfique à tous les assurés.
- Préserver les efforts des cotisants employés/employeurs via une politique de placements non résignée aux impasses des solutions obsolètes (cf. rapport sur les placements).
- Renforcer la maîtrise des enjeux de gouvernance et efficacité (cf. rapport de gestion).

Ce positionnement, clairement en faveur d'un modèle de prévoyance responsable à tous égards, permet d'en exploiter toutes les forces:

- Sans compromis sur les outils techniques (gestion de risques) et les principes de privilégier les intérêts des assurés, la FISP s'assure aussi de bénéficier des meilleures pratiques, au niveau du Conseil de Fondation et de l'exercice efficace et pragmatique de ses responsabilités sociales.
- Se dotant des moyens de formation et compréhension des enjeux majeurs, elle fait aussi évoluer les modalités d'exercice du mandat du Conseil de Fondation afin d'assurer gouvernance et efficacité (traçabilité via registres de formation et loyauté; adaptation des indemnités; assurance RC; modèle de gestion loi Minder «ORAb», etc...).

Ces diverses actions permettent de faire évoluer l'offre de prévoyance 2<sup>ème</sup> pilier vers des solutions durablement attractives en terme de qualité et de rapport prestations/financement.



## Enjeux 2015, réponses FISP et perspectives: Volonté et moyens pour accompagner la Métamorphose des modèles de prévoyance...

Les pressions autour du 2<sup>ème</sup> pilier vont continuer à faire prospérer un contexte de défis financiers et politiques pour nos systèmes et modèles de prévoyance, qui doivent plus que jamais s'adapter:

- La crédibilité de leur action et la confiance des assurés sont renforcées s'ils savent démontrer qu'ils assument leur mission de manière satisfaisante, par des résultats objectivables en terme de prestations et de gestion des challenges financiers.
- Elles seront facilitées s'ils maîtrisent d'autres défis extra-financiers, par la bonne gestion de l'image, de la perception des actions menées pour s'adapter à une nouvelle donne sans renoncer à leur mission en faveur des assurés.
- Dans cet environnement complexe restent déterminants des principes simples: une volonté résolue et des moyens. C'est l'objet de l'étape 2015 du plan d'actions FISP, avec des actions de communication notamment définies en conséquence.

Dans le contexte 2015, les principes qui fondent la conduite de la FISP gardent toute leur légitimité. La Fondation continue ainsi sa «métamorphose», selon des modalités lui permettant de faire partie des Institutions gagnantes de l'évolution en cours de l'écosystème 2ème pilier:

- L'enjeu: rester en capacité de fédérer des communautés de destins qui constituent les bases démographiques et économiques permettant de bénéficier, dans des conditions optimales pour les assurés, de tous les avantages d'une action collective responsable.

Seules pourront sans doute le réaliser à long terme les caisses de pension se donnant les moyens d'une ambition légitimant leur mission, au service de résultats assurant leur pérennité.

- Les gagnantes logiques de cette mutation: celles capables de faire prospérer un cycle vertueux.

Grâce à l'attractivité des solutions qu'elles offrent et à la légitimité des fonctionnements qu'elles assurent,

savoir optimiser, au bénéfice des assurés, des gains de mutualisation techniques et budgétaires, en gérant des groupes d'adhérents satisfaits, dans leurs besoins et leurs attentes.

- Dans un contexte financier où les solutions faciles n'existent plus, une stratégie fructueuse doit aussi cultiver des avantages complémentaires: les ressources d'un bilan actuariel qui permet de donner du temps au temps, mais aussi la liberté d'action d'une Fondation autonome.

- Dans tous domaines et en matière de gestion de risques, il s'agit de ne pas rester sans réaction face aux impasses d'un contexte parfois inédit. Mais il faut agir en gardant en tête que l'objet de la

Fondation, sa mission et ses caractéristiques, la destinent à une action sur le très long terme, avec des horizons étendus, y compris pour ses placements.

Face à la nécessité de mener à bien cette Métamorphose, la FISP a la volonté d'une telle latitude et la conscience d'une telle responsabilité. Elle continue à se doter, de manière résolue et vigilante, des moyens permettant de réunir les conditions d'une exploitation, raisonnée car responsable envers ses parties prenantes essentielles, de toute la liberté d'action d'un modèle non contraint par des biais étrangers aux intérêts de ses assurés.

# Rapport de gestion 2014

au 31 décembre 2014

## ■ Organes de la Fondation

Les organes statutaires de la Fondation sont :

- Assemblée des Délégués : constituée des représentants des établissements adhérents.
- Conseil de Fondation : élu par l'Assemblée, ses 8 membres représentent les employeurs et assurés.
- Direction : organe exécutif interne de Fondation.

Président

**M. François JACOT-DESCOMBES**

Délégué «employeurs»

Directeur général Ensemble Hospitalier de la Côte - EHC

Vice-Président

**M. Yves VINCKE / Délégué «assurés»**

Physiothérapeute EHNH – Site d'Yverdon

Membres

**M. François HAENNI / Délégué «employeur»**

Directeur financier RH administratif, LBG SA

**M. Olivier DEPRAZ / Délégué «employeur»**

Architecte en retraite

**M. Olivier OGUEY / Délégué «assurés»**

Infirmier-anesthésiste Hôpital du Chablais - HDC

**Mme Susanne OPPLIGER / Déléguée «assurés»**

Technicienne en radiologie Hôpital Riviera

**M. Emmanuel MASSON / Délégué «employeur»**

Directeur RH Hôpital Riviera-Chablais

**Mme Marie-Claude ROUGE / Déléguée «assurés»**

Cheffe de projet FHV Informatique - FHV

Membre conseil jusqu'à juin, remplacé par

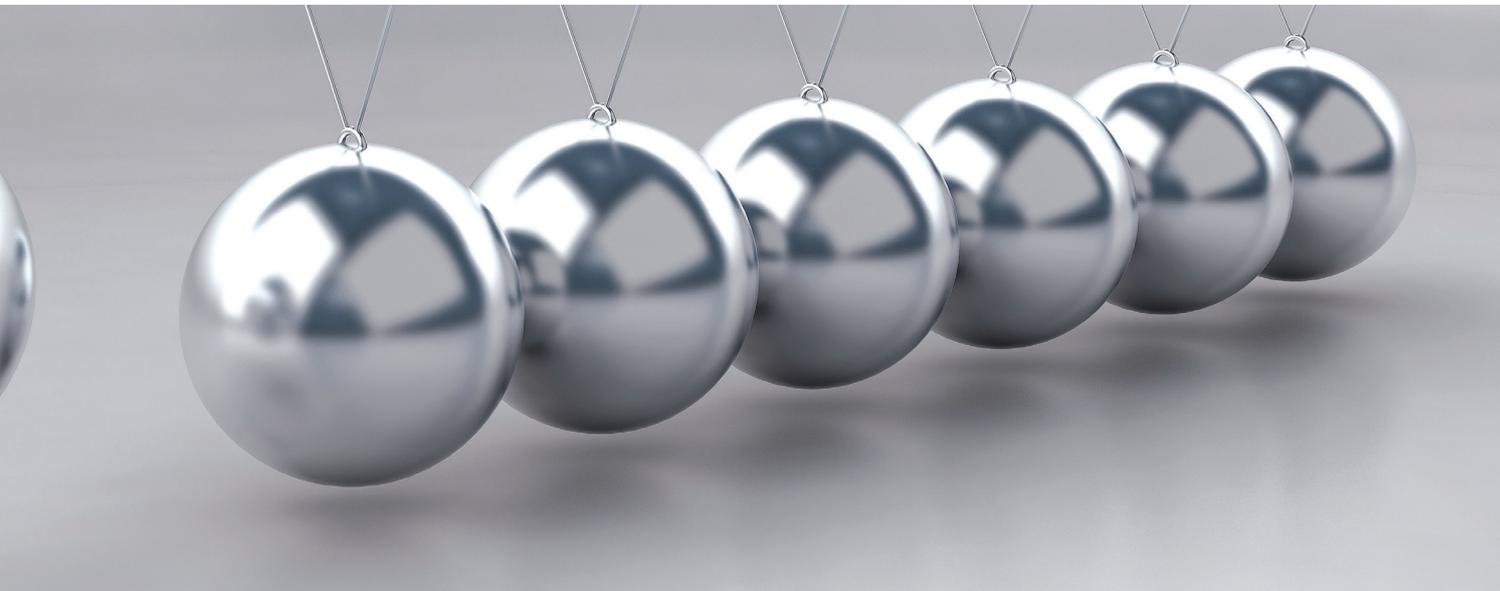
**Mme Carine COLLOMB / Déléguée «assurés»**

Assistante DRH – HIB

## ■ Conseil de fondation

En 2014, le Conseil a suivi l'évolution légale, ratifié la stratégie de placement, traité certains cas particuliers, et contribué à améliorer une gestion des risques conformes aux buts de la Fondation...

- Il a pris des mesures d'organisation pour améliorer la capacité de la FISP à atteindre ses objectifs, notamment suite aux missions de la direction.
- Il s'est donné les moyens de conduire la Fondation en conformité avec les exigences légales et de manière à satisfaire au niveau des responsabilités que lui confère l'importance des missions qui lui sont assignées, notamment via un programme de formation lui permettant d'être éclairé sur les enjeux majeurs du mandat dont il a la charge.
- Assumant ses responsabilités, il a assuré une gestion qui a permis à la Fondation de limiter les effets de la volatilité des marchés financiers sur son degré de couverture, tout en préservant la qualité de ses autres indicateurs techniques et budgétaires.
- Grâce à des mesures renforçant une politique de gestion en faveur des assurés, le plan ambitieux d'amélioration de prestations et services, possible grâce à des démarches complémentaires visant à optimiser la création de valeur financière sur le long terme et à renforcer les résultats en matière d'efficacité budgétaire, s'est concrétisé par la mise à disposition des assurés et adhérents d'importantes améliorations du plan de prévoyance, à nouveau enrichi dès le 1<sup>er</sup> janvier 2015.



## Nouvelle amélioration de prestations 1<sup>er</sup> janvier 2015

Fruit des efforts menés, malgré un contexte financier exigeant, la FISP tient le cap en faveur des assurés: après des améliorations du plan de prévoyance sur 2012 -2014, les adhérents disposent dès janvier 2015 d'une offre à nouveau élargie, plus souple et au rapport financement/prestations très attractif.

La FISP mène une démarche active afin de renforcer durablement ses prestations, grâce à l'application des principes de bonne gouvernance qui fondent la conduite d'une Institution de Prévoyance Responsable.

Cette action se concrétise par une amélioration des prestations et services en faveur des adhérents et assurés de la FISP.

En 2012 et 2013, de larges possibilités ont été apportées et mises à disposition des assurés et adhérents en terme de flexibilité des plans de prévoyance et des financements de solutions 2<sup>ème</sup> pilier attractives.

2015 voit enrichie l'offre FISP en matière de retraite anticipée via introduction de l'article 13.4 qui définit les principes de mise en œuvre d'une prestation de type rente-pont employeur. Les modalités d'implémentation

ad hoc peuvent être définies par convention séparée, selon le choix de l'établissement adhérent intéressé par la souscription de cette prestation pour leurs collaborateurs.

L'ensemble de ces nouvelles prestations renforcent les atouts spécifiques FISP dans son secteur d'activité historique et naturel et satisfont à des attentes communes au monde des soins, où les notions d'équité et de performance en matière de gestion des risques, prennent une dimension particulière et cruciale.

## Amélioration des prestations et efficacité budgétaire

- Gouverner, c'est prévoir: en matière de retraite et de taux de conversion, la FISP souhaite continuer à offrir des prestations durablement attractives.

- Si les baisses légales reflètent des problématiques techniques réelles (évolutions des rendements, longévité) et si la tendance générale sur le marché est une diminution des garanties de retraite, hormis compensation par des cotisations supplémentaires comme dans «Prévoyance Vieillesse

2020», les manières de répondre à ces problématiques ne sont ni uniques ni équivalentes:

- A la FISP, une baisse du taux de conversion «minimum garanti», sans mesures assurant de distribuer les surplus, n'est pas envisagée.
- Comme alternative à une baisse sèche du taux garanti ou à des efforts supplémentaires à demander aux deux 1ers cotisants (employés, employeurs), le Conseil analyse différents modèles visant à faire face aux évolutions des conditions techniques, tout en intégrant les aspects de gouvernance, afin de viabiliser des prestations de qualité, de manière responsable et équitable.
- Les niveaux des taux actuellement appliqués et garantis «sans conditions» évolueront si nécessaire pour laisser la place à de telles solutions.
- Enfin, grâce aux missions confiées à la direction, d'importantes économies de coûts, résultats concrets de la réorganisation menée depuis 2007, ont permis de décider d'allouer des ressources aux améliorations de prestations souhaitables pour tous.

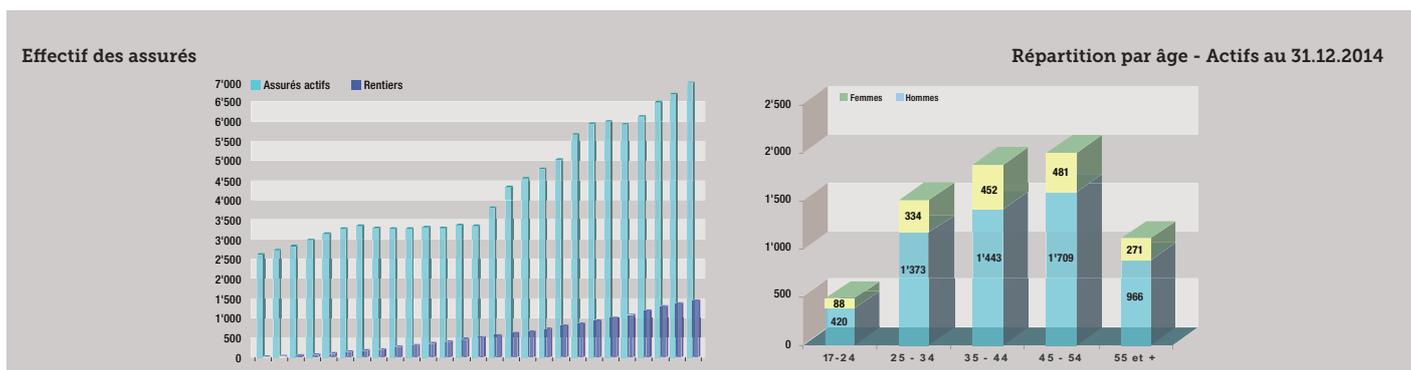
## La FISP en un coup d'oeil

Degré de couverture **110.1%**

Assurés actifs **7'537**

Bénéficiaires de rentes **1'698**

Fortune **CHF 1'296 Mios**



## Direction

- En réponse à la nécessité de se professionnaliser face à des exigences légales toujours plus lourdes, la direction, capacité interne loyale à disposition du Conseil, est notamment chargée de veiller aux missions suivantes:
  - Gouvernance et surveillance de la Fondation.
  - Efficience des mandats, qualité/coût des produits.
  - Relations avec les services RH des établissements.
  - Communication et information.

M. Jean-Paul GUYON occupe ce poste depuis fin 2007.

Secrétaire du Conseil et des commissions, proactif dans la stratégie et l'organisation, la direction contribue à la définition, à l'exécution et au suivi du plan d'actions.

**Au centre des missions permanentes de la direction, l'amélioration de la gouvernance et la surveillance des mandats portent leurs fruits:**

- Source de progrès marquants et permettant de proposer aux assurés un plan de prévoyance amélioré, la FISP veille à la compétitivité des mandataires. Les appels d'offres, outre les mesures d'économies et d'optimisation de valeur en finance, continuent à améliorer le rapport coût/performance et l'efficacité.
- La revue des conditions d'exercice et rémunération des mandats menée entre 2008 et 2014 sur les sujets:
  - dépositaire global, gestion financière, réassurance,
  - conseil financier, gestion de risques et administrative,
  - réassurance des risques décès invalidité et renforcement des garanties proposées aux assurés,
  - modalités de gestion et consultant immobilier, a permis d'améliorer tous les indicateurs d'efficacité budgétaire (marge sur cotisations, taux de frais).
- Les mesures prises par la FISP pour améliorer la transparence des flux avec les partenaires et gestionnaires financiers ont été complétées:
  - Le rapport «0% opaque» sur les frais répond aux exigences de présentation comptable.
  - Un mandat spécifique a été conclu pour

évaluer l'efficacité des dispositifs actuellement en vigueur pour optimiser les coûts de gestion financière, de manière concertée avec les partenaires concernés.

## Contrôle et mandat de gestion

- BfB Fidam révision à Renens, chargée de vérifier la gestion, les comptes et le placement de la fortune,
- GiTeC Prévoyance SA à Lausanne, en qualité d'expert en prévoyance professionnelle.

La gestion administrative est confiée à la BCV, secteur de la prévoyance professionnelle. Le gérant assume notamment calcul et paiement des prestations.

## Information

Les assurés sont invités à consulter le site [www.fisp.ch](http://www.fisp.ch). Ils peuvent aussi s'adresser à leur responsable RH pour les questions courantes. Si nécessaire, un contact avec les spécialistes permettra d'apporter la réponse souhaitée, quitte à interroger le Conseil de fondation.

Chaque année, de nombreuses informations sont fournies aux assurés qui en font la demande, tant sur des points d'interprétation réglementaire que sur leur situation personnelle de prévoyance.

La Direction coordonne les séances d'informations, à l'attention des assurés et des adhérents, sur les enjeux du 2ème pilier et les solutions de prévoyance FISP.

## Prestations

La Fondation verse les rentes suivantes :

	01.01.2014	01.01.2015
Retraite	15'243'984	16'899'671
Invalide	3'769'284	3'969'514
Conjoint	803'000	946'340
Enfants	375'030	395'094
<b>Total</b>	<b>20'191'298</b>	<b>22'210'619</b>

Au 1<sup>er</sup> janvier 2015, la Fondation dénombre 1'698 bénéficiaires de rentes.

## Comptes

Les cotisations versées par les assurés et les employeurs s'élèvent à CHF 76,5 Mios,

en augmentation par rapport à 2013. Comme détaillé dans les rapports placements et immobilier, la gestion de fortune a dégagé un résultat de quelque CHF 77 Mios, réparti comme suit (Mios):

• Revenus ordinaires des placements	19.
• Résultat et plus/moins-values sur titres	65.
• Résultat net des immeubles	1.
• Frais de gestion sur titres	-8.

## Bilan technique

Un bilan technique a été établi au 31 décembre 2014.

Le degré de couverture, rapport entre engagements d'assurance et fortune disponible pour les couvrir, s'établit à un niveau supérieur à 110.1% (contre 106.5% en 2013), tout en permettant de rémunérer les comptes épargne de 3,25% d'intérêts.

L'expert en prévoyance note que la Fondation a aussi utilisé les fruits de sa bonne gestion pour renforcer sa capacité à procurer des rentes en constituant des réserves solides via utilisation d'un taux technique de 3%, permettant ainsi de poursuivre les travaux en matière de taux de conversion (cf. rapport de gestion).

## Conclusion

**Après avoir fait face à la crise historique de 2008 sans remettre en cause ses objectifs, la FISP continue sa mission, dans un contexte qui nécessite de poursuivre la reconstitution de la réserve de fluctuation de valeurs.**

**Dans ce contexte de volatilité, les défis confortent une conduite fondée sur une gestion des risques rigoureuse et des principes de bonne gouvernance qui impliquent des choix clairs :**

- un modèle propriétaire au lieu d'une délégation non maîtrisée à des parties prenantes qui ne sont pas essentielles à l'action efficace d'une institution dédiée à ses assurés ;
- une volonté de maintenir des objectifs de prévoyance de qualité, grâce à la mise en œuvre et l'exploitation de tous les moyens raisonnables nécessaires à l'optimisation du «3<sup>ème</sup> cotisant».

**La FISP poursuit ainsi son action en faveur d'une prévoyance responsable et présente des arguments authentiques, avec un modèle mutualiste qui n'est pas le plus rompu aux artifices de la compétition commerciale, mais qui ne pratique pas la culture de l'illusion et résiste aux modes et autres tendances non durables.**

# Rapport sur les placements



## 1. But du comité de placement

Le comité de placement est mandaté par le Conseil de fondation pour procéder à la gestion de la fortune. Il doit se conformer aux prescriptions légales, respecter la politique de placements définie par le Conseil de fondation (notamment l'allocation stratégique) et procéder aux contrôles des tâches déléguées aux tiers.

En 2014, le comité se composait de:

François Jacot-Descombes,  
Susanne Oppliger,  
François Haenni,  
Yves Vincke.

Pour remplir ses tâches, le comité s'appuie sur les conseils des établissements suivants:

- La Banque Cantonale Vaudoise (Messieurs Philippe Maeder et Gilles Guyaz).
- Lombard Odier (Messieurs Stéphane Pedraja et Gérald Jordan).

- KIS (Key Investment Services, Monsieur André Augustin).

Il fait appel à d'autres prestataires en confiant des mandats d'overlay (couverture active de risque) à:

- La Compagnie Benjamin de Rothschild (mandats de currency overlay US\$, Yen, £, Euro).
- Fundo SA (mandat de risk overlay).

## 2. Principaux résultats et activités

En 2014, la stratégie d'exploitation équilibrée des actifs continue de porter ses fruits, avec des performances réjouissantes. Les solutions de couverture des principaux risques, conçues pour en limiter les coûts, contribuent à exploiter des opportunités tactiques, tout en s'efforçant de protéger le portefeuille en cas de scénarios extrêmes:

- 2014 a donc été un exercice réussi grâce à un positionnement équilibré : une per-

formance d'autant plus belle qu'elle s'est accompagnée d'une exposition maîtrisée aux risques.

- Exploitant des sources de rendement diversifiées, le portefeuille atteint un quelque 7%, en restant positionné avec vigilance sur les facteurs d'incertitude des marchés.
- Les travaux menés afin d'évaluer différents coûts d'opportunité (expositions aux risques obligataires, comparaison de produits immobiliers et solutions de gestion de risque) ont permis de diversifier les accès aux meilleures pratiques sans augmenter les coûts ni réduire la vigilance sur les enjeux et les défis qui restent nombreux.
- Les mandats overlays ont permis de réduire la volatilité et de maintenir le niveau du rendement ajusté au risque, malgré un coût inhérent à la couverture des risques mise en place.
- La performance de la poche alternative,

# Rapport sur les placements

globalement satisfaisante, conforte les travaux de mutation en cours, afin de promouvoir les solutions permettant d'aligner les intérêts et d'obtenir des bénéfices en faveur des assurés.

- La performance a été réalisée sans handicap de diversification, contrairement à des modèles plus restrictifs en terme de techniques de création de valeur complémentaires.

**Concrétisant l'ambition d'un 2<sup>ème</sup> pilier renforcé par l'apport d'un 3<sup>ème</sup> cotisant de qualité, ces résultats témoignent aussi de la nécessité de faire évoluer la gestion financière pour l'adapter aux défis, contraintes et opportunités d'un contexte de répression financière (taux bas et volatilités):**

- Savoir exploiter sélectivement les opportunités des actifs risqués, en particulier dans une période d'attente de resserrement monétaire favorable aux marchés et sous-jacents actions.
- Maintenir la vigilance sur les facteurs de volatilité et de perte, que ce soit via une gestion prudente, en terme d'allocation et de nature des sous-jacents, des liquidités, des risques de contrepartie et des expositions aux marchés émergents.
- Faire évoluer le positionnement des placements et la capacité du modèle de gestion en matière de risque obligataire: que ce soit via le renforcement de supports comme les obligations convertibles et l'immobilier (suite revue ALM) ou l'exploitation dynamique de segments obligataires différenciés.

**Les dynamiques structurant l'évolution des marchés, à nouveau inédites en 2014 (et en 2015 !), nécessitent d'implémenter des alternatives maîtrisées, en complément des solutions classiques:**

- La simple énumération de quelques nouveaux facteurs d'instabilité économique et financière à l'agenda 2015 (baisse du pétrole, élections européennes, taux) justifie la poursuite de ces travaux (cf. point 6).
- Au-delà du constat de complexité,

la FISP gère ces défis via une stratégie opportuniste et dynamique pour exploiter les potentiels tactiques ou structurels des primes de risques, et en faisant appel à des compétences et capacités complémentaires (allocation des actifs et sélection des solutions produits, latitude à investir sur les risques les mieux rémunérés et capacité à placer le capital à long terme, sur des marchés côtés ou non), mais dans le souci constant de minimiser le risque de contrepartie.

**Dans ce contexte économique, financier et politique exigeant, la FISP mène des actions afin de répondre aux enjeux de maîtrise des 2 domaines d'activité qui déterminent la réussite de sa mission de prévoyance et de sa stratégie de maintien d'un 2<sup>ème</sup> pilier de qualité:**

- Gestion des risques : revalider ses benchmarks en fonction des potentiels des classes d'actifs (Revue Actif-Passif ALM), implémenter en conséquence des solutions d'investissement conformes à ses objectifs.
- Gouvernance et efficacité économique : répondre aux enjeux de responsabilité actionnariale aux meilleurs coûts

(ORAb-Minder), défendre les intérêts des assurés en renforçant les mesures de contrôle qualité et réunir les conditions de partenariats équilibrés en faveur des assurés (efficacité des mandats).

**Une conjoncture économique et financière, qui engendre de nouveaux défis, impose aux institutions de prévoyance d'agir dans tous les champs de la gestion des risques : travaux d'évaluation des risques et opportunités, décisions tactiques pour préserver et valoriser le capital confié.**

Dans un contexte qui rend indispensable de diversifier ses investissements, un challenge pour les caisses de pensions est de le faire en protégeant le capital: améliorer le rendement insuffisant de certains placements, en prenant un risque limité selon une approche raisonnable et exploitant des gains d'opportunité.

Un contexte que la volatilité des actions et devises, la persistance de taux d'intérêt faibles et la gestion de l'héritage de la crise des subprimes et des dettes publiques contribuent à rendre prégnant, induit des challenges parfois inédits.





Si sa situation actuelle récompense ses efforts, la FISP, comme l'ensemble des acteurs de la prévoyance, doit relever des défis à long terme, notamment le financement de prestations élevées, dans un contexte de taux d'intérêt bas et d'une espérance de vie croissante.

Ces défis confirment la nécessité de continuer à améliorer la capacité de résilience de la Fondation face aux changements de l'environnement économique: ils confortent la stratégie du Conseil de Fondation qui met l'accent sur la bonne santé structurelle à long terme et vise à réunir les conditions permettant de limiter les effets d'une éventuelle crise financière.

Dans la continuité avec les actions menées, et tenant compte de l'évolution de l'environnement, les travaux du comité ont ainsi visé à renforcer encore le positionnement sur des thèmes majeurs, par exemple:

- Amélioration continue du rapport qualité/coût: mesures pour assurer les meilleures conditions en matière de tarification de produits, en complément aux moyens déjà implémentés

(mandat récupération de frais via le dépositaire global, suivi de la qualité d'exécution via un mandat spécifique, autres mesures de maîtrise des frais engendrés par l'activité des prestataires de services et mandataires, accords de rétrocessions cas par cas en faveur de la FISP, etc...).

- Maîtrise de l'exposition aux risques actions : malgré des fondamentaux qui confortent l'exposition stratégique aux actions, la FISP tient compte d'un contexte où des risques géopolitiques croissants s'ajoutent aux possibles inflexions de la politique des banques centrales: solutions de couvertures (couverture passive vs overlay actif), composition du portefeuille (positions et produits plus défensifs).
- Poche alternative : recherche de véhicules suffisamment rémunérateurs en terme de coupons, mais désignés pour encaisser et atténuer la volatilité des marchés (produits basés sur l'analyse des primes de risques, diverses thématiques des placements privés,...).

**Gestion de risques – Face à une crise qui alimente par à-coups un climat d'incertitude, le comité continue à tirer profit des opportunités, tout en surveillant les coûts et les facteurs de risques majeurs:**

La FISP mène une gestion active des risques financiers, qui doit contribuer à satisfaire aux objectifs de prévoyance et aux grands équilibres qu'elle doit réaliser sur le long terme.

Sa mission implique une bonne identification des provisions à constituer et une action efficace sur les placements : l'optimisation du « 3ème cotisant net » induit une gestion visant, aux meilleurs coûts, le rendement nécessaire et atteignable selon la prise de risque acceptable.

Cette approche, favorisant création de valeur et protection du capital aux meilleures conditions, s'impose toujours plus : aux impératifs de rendement et sécurité, et de réconciliation des horizons de placements long et court terme, les conditions des marchés ajoutent d'autres gageures.

Pour continuer à créer de la valeur structurellement en gérant ces aléas conjoncturels et préserver ses objectifs de prévoyance prioritaires, la FISP a adapté sa gestion des risques et pris différentes mesures:

- Diversification et sélectivité dans les classes et placements traditionnels.
- Recherche d'alternatives aux carences et limites des approches classiques.
- Revue 2014 de l'étude Actif-Passif ALM et validation de ses prévisionnels pour nourrir les réflexions sur l'évolution de l'offre retraite, afin de mettre à disposition des prestations durablement attrayantes.
- Suivi et évolution des solutions dédiées aux facteurs de volatilité spécifiques (overlays).
- Diversification des placements exploitant une palette élargie de solutions et de prestataires,
- Amélioration des conditions d'accès aux investissements via une politique de benchmarking actif.

**Les moyens de relever les défis de la prévoyance dans un contexte financier et législatif exigeant:**

- En matière d'allocation stratégique (revue ALM poussée), de positionnement et gestion tactique, en terme d'optimisation des conditions d'accès et de sélection des véhicules d'investissements, les pistes envisageables ont été étudiées et implémentées quand des solutions satisfaisantes ont pu être validées.
- A côté de l'amélioration du modèle de création de valeur via évolution des partenariats (benchmarking conditions et compétences de conseil, gestion et allocation), le succès de la FISP en gestion financière découle, outre l'exploitation des domaines d'investissements identifiés, de sa capacité à valider des pistes complémentaires et d'y implémenter des solutions.

**Le comité de placement a tenu des séances pour décider des placements et formuler l'allocation tactique, qui définit la répartition de la fortune à court/moyen terme dans les diverses classes d'actifs.**

graphique 1

Allocation Stratégique	06.2013	01.2015
Liquidités	2.0%	3.0%
Obligations CHF	8.0%	3.0%
Obligations ME	10.0%	11.0%
Oblig. Convertibles	5.0%	6.0%
Actions suisses	17.5%	18.0%
Actions étrangères	17.5%	18.0%
Immobilier/ hypothèques	20.0%	21.0%
Alternatif	20.0%	20.0%

graphique 2

Allocation Tactique	06.2013	01.2015
Liquidités	4.2%	2.7%
Obligations CHF	5.5%	2.7%
Obligations ME	9.7%	11.6%
Oblig. Convertibles	5.5%	5.5%
Actions suisses	17.2%	17.7%
Actions étrangères	17.2%	19.0%
Immobilier/ hypothèques	20.7%	20.8%
Alternatif	20.0%	20.0%

Cette allocation peut être révisée en fonction des conditions et attentes sur les marchés (graph. 2) et respecte les contraintes fixées par le Conseil de fondation qui fixe l'allocation stratégique (graph. 1).

## Revue «ALM» - Un cadre stratégique robuste qui s'adapte aux contraintes et objectifs (graph. 1):

- Tous les régimes de retraite sont confrontés à un double défi: après avoir restauré une situation mise à mal par des années de crise, il faut adapter leur gestion en prévision des évolutions démographiques et trouver de nouvelles sources de performance, dans un environnement marqué par la faiblesse des taux d'intérêt et l'augmentation des volatilités.
- La FISP répond à cette donne en faisant évoluer son allocation stratégique dès le 1<sup>er</sup> janvier 2015, via une revue de son analyse actif-passif (ALM) opérée au 3<sup>ème</sup> trimestre 2014:
  - Elle réévalue les poids des supports obligataires selon leur potentiel de rendement, sans occulter la maîtrise de son exposition aux risques, grâce à une sélection basée sur des critères raisonnables.
  - Elle confirme la réallocation d'une partie de portefeuille vers des placements dont les couples rendement/risque sont supérieurs sur longue période: les classes immobilier et alternatif, qui figurent de longue date dans l'allocation, peuvent regrouper des créances, immeubles en direct, biens tangibles, hedge

funds, produits d'allocation d'actifs et solutions financières sur mesure.

- Intégrant les enjeux fondamentaux d'équilibre financier et de solvabilité de la Fondation sur le long terme, la revue ALM a été réalisée selon des modalités permettant de renforcer sa capacité à créer et assurer une redistribution attractive, équitable et durable de performance (cf. rapport gestion):
  - En particulier, les travaux ont été menés de telle sorte que les conséquences en matière de gestion financière assurent la faisabilité des mesures préconisées et leur adéquation aux buts de prévoyance.
  - Ils se sont aussi attachés à valoriser les efforts développés par les comités de placements et commission immobilière, en cohérence avec des plans d'actions dédiés à l'exploitation des meilleures opportunités des diverses classes d'actifs: la réorientation des prêts en faveur de l'immobilier reflète autant le tarissement des conditions hypothécaires que la volonté et les nouveaux moyens mis en œuvre pour une stratégie de renforcement de la poche immobilière et d'amélioration de sa contribution aux résultats de la gestion d'actifs de la FISP (cf. point 7. immobilier).

## Gestion financière tactique - Assurer une traduction efficace et authentique des buts de prévoyance:

- L'approche FISP privilégie les investissements sur lesquels elle peut disposer d'une connaissance approfondie: ses travaux s'efforcent d'identifier les

compétences des véritables experts.

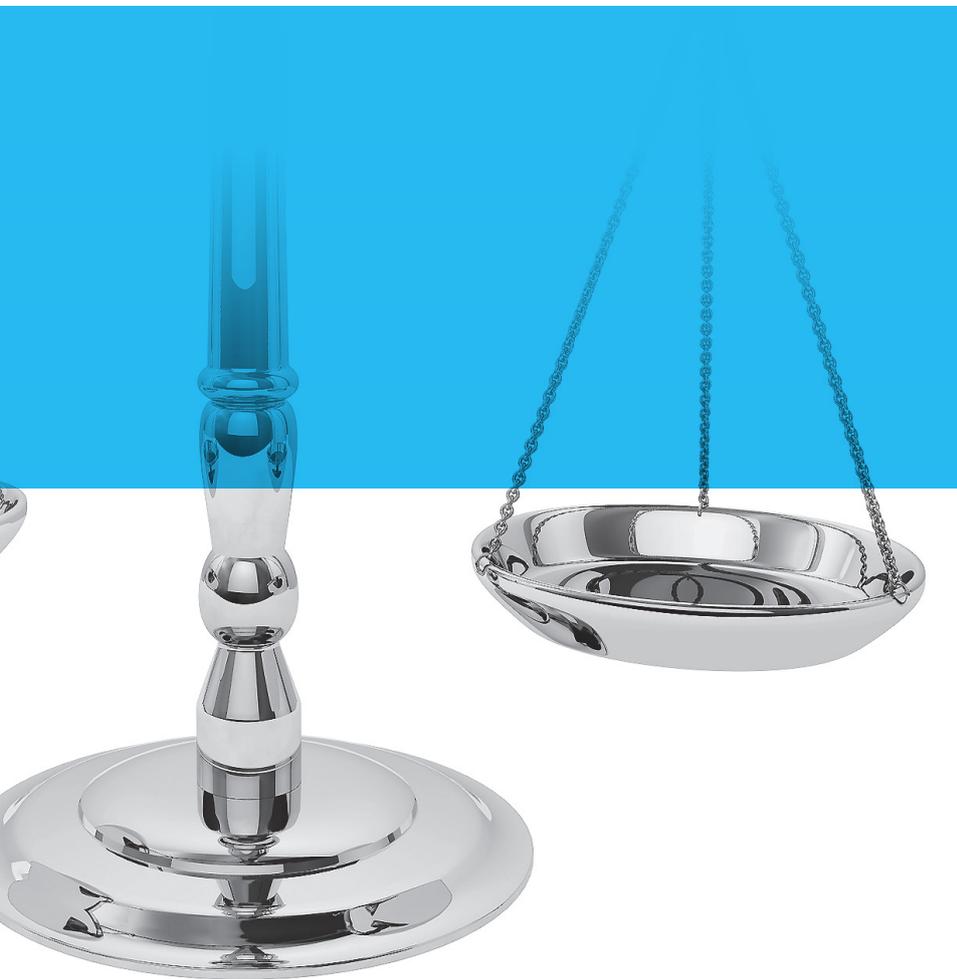
- Cette politique privilégie un équilibre conciliant gestion active des risques via gestion active des classes d'actifs et mandats de protection, faisant appel à des solutions de placement conçues selon une approche core-satellite dépendant du niveau d'efficacité de chaque univers d'investissement.
- Un des enjeux actuels est aussi d'acquiescer plus de maturité sur des domaines nouveaux: il faut poursuivre la veille de marché, en particulier dans le contexte de changements réglementaires (solvabilité 2, Bale 3) et s'assurer que les projets offerts aux caisses de pensions ne sont pas des actifs à risque, déjà détenus et/ou que l'on cherche à recycler. Toujours mieux comprendre les mécanismes de création de valeur et savoir résister aux modes fait aussi partie des impératifs à appliquer.

## 3. Rétrospective 2014

Reprise mondiale dans la continuité de 2013, avec un clivage accentué entre Etats-Unis et Europe.

En 2014, la croissance mondiale est à peine supérieure aux 3,0% de 2013, par-





tagée entre environ 1,8% pour les pays industrialisés et 4,5% pour le monde émergent contre respectivement 1,3% et 4,8% en 2013.

Ces chiffres, raisonnables dans l'absolu, sont inférieurs à ceux des précédents cycles d'expansion. Ils reflètent l'opposition entre des politiques de relance très dynamiques – près de 60% de l'économie mondiale sont soutenus par des taux directeurs proches de zéro – et les difficultés structurelles issues de la grande crise de 2008 – surendettement, systèmes financiers fragilisés, voire manque de compétitivité (Europe, certains pays émergents) ou surinvestissement (Chine).

Si la croissance mondiale a été satisfaisante en moyenne, elle a déçu hors Etats-Unis, particulièrement en Europe. Après un ralentissement en début d'année, l'économie américaine s'est renforcée. Les taux d'intérêt très bas ont retrouvé leur pouvoir de traction, les acteurs économiques étant plus confiants dans l'avenir. De plus, le marché de l'emploi a fait preuve d'une belle solidité qui a soutenu la consommation des ménages.

Dans ce contexte, avec une croissance qui devrait atteindre 2,2% outre-Atlantique, l'inflation et les salaires ont fait preuve de stabilité, autour de 2%, encourageant la Réserve fédérale (Fed) à mettre un terme à

son programme d'injections de liquidités.

Le contraste était flagrant dans la zone euro où la croissance a beaucoup déçu. Elle devrait péniblement atteindre 0,7% en 2014, plombée par un manque de confiance, des budgets d'austérité, un endettement élevé et des institutions financières sur la défensive malgré les efforts de relance de la Banque centrale européenne (BCE), soit des baisses des taux et des injections de liquidités.

La Suisse a continué de bien résister : sa croissance a quelque peu ralenti en 2014, autour de 1,5% (près de 2% en 2013), n'étant pas insensible aux difficultés des voisins. Toutefois, une plus grande flexibilité et une meilleure productivité, tout comme la détente du loyer de l'argent, ont empêché un repli plus marqué.

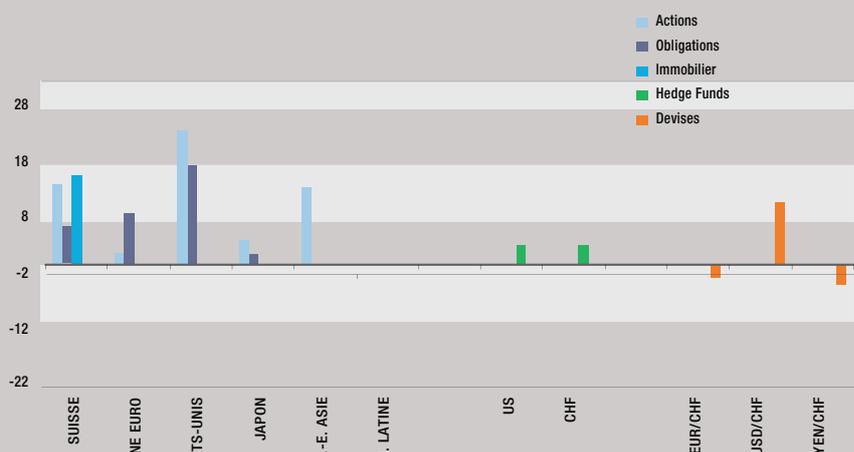
Chine - ralentissement sans rupture : la croissance a relativement déçu, vers 7-7,5%. Les autorités se sont montrées prudentes afin de maîtriser les excès dans le crédit aux entreprises et dans la construction, tout en faisant preuve de plus de souplesse en fin d'année pour éviter un affaiblissement trop important.

#### 4. Performances 2014

Les performances des marchés illustrent ce clivage; la bourse américaine affiche un gain supérieur à ceux des pays développés. Les rendements des marchés émergents ont été contrastés en fonction, entre autres, de leur dépendance aux prix des matières premières, pétrole en tête. La Chine, importatrice, a connu une année positive, alors que la Russie, exportatrice, vit une crise aiguë accentuée par les sanctions occidentales.

Les taux ont présenté une évolution baissière, mais également contrastée. Alors que les obligations américaines anticipent un changement de politique monétaire, et

graphique 4 Performances 2014 des classes d'actifs par pays, en franc suisse



graphique 3 Evolution des performances du portefeuille ainsi que des différentes classes d'actifs :

	1 <sup>er</sup> trim.	2 <sup>ème</sup> trim.	3 <sup>ème</sup> trim.	4 <sup>ème</sup> trim.	2014
Portefeuille FISP	1.69	2.03	2.20	0.88	6.97
<b>Sous-indices</b>					
Liquidités	-0.03	-0.04	-0.03	-0.03	-0.12
Obligations CHF	1.95	1.57	1.03	2.10	6.82
Oblig. mon. étrangères	1.71	2.87	4.36	2.91	12.38
Oblig. Convertibles	1.74	0.37	-1.78	-0.43	-0.13
Actions suisses	4.65	3.09	2.84	1.86	13.00
Actions étrangères	0.40	5.45	5.26	4.42	16.37
Fonds immobiliers	3.69	1.09	3.09	6.41	14.99
Fonds de hedge funds	1.00	0.40	-0.77	-0.82	-0.21

donc des taux plus stables, les obligations européennes ont connu une année faste en raison de la politique agressive de la BCE qui craint la déflation. Les écarts de rendement entre les différents niveaux de solvabilité se sont en outre fortement réduits.

C'est naturellement la chute des cours du pétrole qui a tenu la vedette, ce dernier trimestre. L'augmentation de l'offre, due à la hausse substantielle de la production américaine ces dernières années, a engendré un bras de fer qui a pesé fortement sur les cours de l'or noir.

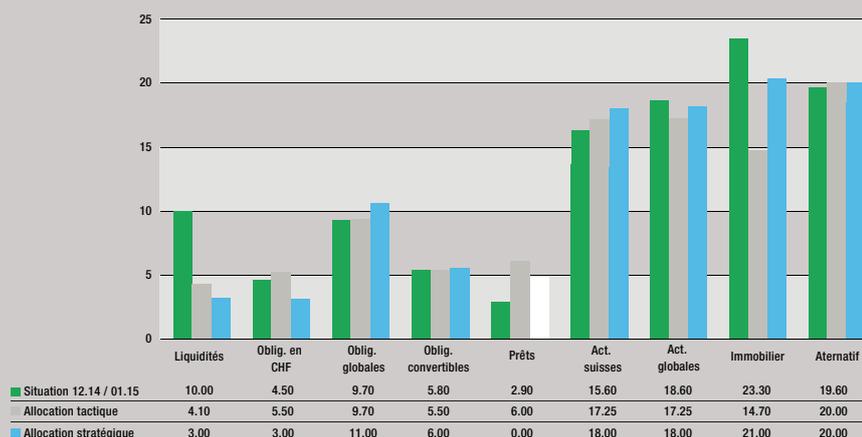
### Performance du portefeuille en 2014

Dans un environnement complexe, le maintien d'une exposition aux actifs rémunérateurs a permis à la Fondation d'afficher une performance réjouissante de 7%, malgré l'impact de mesures prudentielles adoptées dans le cadre d'une politique de valorisation du capital sur le long terme.

La politique de placements a permis de tirer profit d'une allocation d'actifs équilibrée entre diverses composantes aux profils complémentaires, dont la résultante globale répond aux objectifs financiers et techniques de la Fondation. (Graphique 4)

graphique 5 Répartition par type de placement à fin 2014

L'ensemble des classes d'actifs respecte les bornes d'allocation. L'exposition réelle aux risques actions à fin 2014 est d'environ 23%. Les mandats « overlay » déployés au 31.12.2014 couvrent prudemment ces risques pour environ 35% (cf. point 5.)



### 5. Analyse du résultat par source selon les postes comptables (en cours).

L'exercice 2014 se solde par un résultat positif net de quelque CHF 76 mios.

La principale différence avec 2013 provient des plus/moins-values non réalisées (notamment marché actions).

Au niveau des revenus des titres, on constate une baisse des revenus provenant d'une situation récurrente de taux bas sur les obligations, compensée par une amélioration des dividendes et revenus des fonds et produits.

L'évolution des frais (\*\*\*) témoigne d'un exercice d'ajustement d'allocation vers des produits au rapport coût/prestations amélioré, implémenté en fin d'année. Ce poste est donc attendu à la baisse pour 2015 : des mesures ont été prises afin de réduire le niveau des frais de certains produits dès cette année et un mandat spécifique a été dédié à cet objectif en complément des mesures déjà en vigueur.

Les mandats overlays (\*\*\*) ont réduit la volatilité en préservant le ratio de sharpe (rendement ajusté au risque), malgré un résultat 2014 négatif induit par le coût des couvertures prudentielles mises en place.



## 6. Conclusion et perspectives

Le monde n'a toujours pas digéré le crack des subprimes de 2008, mué en crise des dettes des États, et la tempête économique et financière a pris de nouvelles formes en 2014.

Après une année où les marchés connaissent alternance entre instabilité et amélioration, face aux défis qui continuent à peser sur les enjeux de la prévoyance, les réponses basées sur la raison et la responsabilité continueront à s'imposer plus que jamais pour les acteurs d'un 2<sup>ème</sup> pilier efficace et viable sur le long terme.

Ce contexte ne remet pas en cause la capacité de la FISP à réaliser sa mission de prévoyance, il renforce sa position de partenaire de référence en matière de solution 2<sup>ème</sup> pilier. Valorisant son action légitime en faveur d'une prévoyance responsable, la Fondation a obtenu des résultats lui permettant de:

- Rémunérer les comptes épargne au-delà des normes (3,25% sur «minimum légal» et subobligatoire).
- Appliquer des prestations inchangées en matière de retraite (taux de conversion 7,05% à 65 ans).
- Améliorer son degré de couverture (qui passe de 106.5% à plus de 110%).
- Disposer des réserves pour des prestations retraite durablement attractives (taux technique prudentiel).
- Proposer une offre de plans de prévoyance à nouveau enrichie et un rapport Prestations/Financement de grande qualité pour tous ses assurés.

Après des exercices 2012 et 2013 particulièrement réussis, la FISP a encore récolté en 2014 les fruits de ses travaux, et s'est préparée pour continuer à exploiter les potentiels d'une gestion diversifiée malgré des conditions exigeantes.

Pour 2015, en synthèse:

- Si l'on évite des risques majeurs tels que déception sur l'économie américaine ou instabilité politique en Russie, on pourrait voir les perspectives économiques s'améliorer.
- Mais 2015 verra sans doute une augmentation de la volatilité des marchés, en raison, outre l'effet de la baisse du pétrole, d'une hausse des risques géopolitiques et d'une série d'élections en Europe.

L'agenda 2015 incite donc la FISP à continuer à faire porter ses efforts sur la mise en œuvre de tous les moyens qui permettent d'appréhender les dynamiques les plus structurantes pour l'environnement financier, afin d'en traiter au mieux les enjeux en matière de gestion de risques.

graphique 6

En Mios CHF	2014	2013
Bénéfices sur ventes & Plus-values	89.20	93.90
Pertes sur ventes & Moins-values	-24.50	-25.80
Résultat des mandats overlay	-14.90	-5.30
<b>Résultat sur titres</b>	<b>64.70</b>	<b>68.10</b>
Intérêts s/obligations + c/c	7.30	8.10
Dividendes et revenus de fonds de placements	11.90	11.50
<b>Revenus des titres</b>	<b>19.20</b>	<b>19.60</b>
Frais sur titres (**)	-7.70	-6.60
<b>Résultat net</b>	<b>76.20</b>	<b>81.10</b>

(\*\*): Les normes légales explicitent depuis 2013 tous les frais indirects facturés par les produits.

(\*\*\*) : Le résultat reflète l'effet des couvertures des marchés actions, conçues dans l'optique d'une gestion des risques intégrant des mesures prudentielles, justifiées par un contexte riche en facteurs d'instabilité:

- La liquidité offerte par les banques centrales comprime le rendement et accroît le prix des actifs: c'est une des

marques de la répression financière actuelle.

- L'histoire montre le danger géopolitique d'une liquidité sans croissance: après la crise de 1929, on observa une évolution similaire des actifs, qui prit fin avec la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale.
- Même différent, le monde post 2008 définit un équilibre dont la précarité impose vigilance et mesures de précaution, tant que les fondements d'une croissance réelle ne sont pas plus clairement établis.

## 7. Placements immobiliers

### Résultats globaux

(en Mios, postes comptables RPC 26 2014)

Excédent de produit  
d'exploitation : Mios Fr. 2.0

Moins-value en capital : Mios Fr. -1.3

Performance totale : Mios Fr. 0.7

### Activités principales

La FISP poursuit le renforcement des placements immobiliers, malgré un marché déjà bien valorisé, pour améliorer la contribution d'un domaine dont l'importance est rappelée par la dernière étude Actif-Passif ALM.

Après une année 2013 où la Fondation a renforcé ses capacités internes d'actions via l'arrivée au Conseil et à la Commission Immobilière d'un professionnel, 2014 est un exercice de transition qui a permis de mener à bien 2 grands types d'actions:

- Revue intégrale et adaptation du modèle de gestion «immobilier direct», s'agissant des biens existants et des projets, afin d'améliorer leur apport financier en terme de poids et rendement intrinsèque.
- Etude et suivi d'acquisitions et de constructions immobilières, cas échéant selon des modalités innovantes, et concrétisation à travers l'élargissement de la poche immobilière.

#### Revue du modèle de gestion et nouveau mandataire «conseiller immobilier»:

Afin d'assurer efficacement sa mission de prévoyance en faveur des assurés, la FISP a adopté une démarche de benchmarking systématique des mandataires. La revue a donc d'abord visé à lui assurer les meilleures conditions en ce qui

concerne les mandats relatifs aux missions du conseiller immobilier:

- Ce large chantier de remise à plat a aussi permis l'analyse des coûts d'opportunités et potentiels d'amélioration de la structure afin d'optimiser les diverses missions liées à l'activité immobilière.
- Il a permis d'identifier les compétences habilitées à être mandatées pour assumer toutes ou certaines des missions que la FISP entend confier à l'externe.

La rencontre de stratégies d'entreprise, aux objectifs et modalités satisfaisant à des intérêts communs, a permis d'adapter l'organisation par la conclusion du mandat, dès 2015, de Conseiller immobilier avec la Société Acanthe, en charge des tâches régulières susmentionnées, et de missions ponctuelles cas échéant.

Afin d'élargir les plus-values économiques attendues au domaine comptable, ce mandat s'exerce de manière concertée avec les partenaires FISP en charge de ces tâches (Gérant, Réviseur) et constitue:

- Une réponse organisationnelle selon les meilleures pratiques: gestion de risques et qualité, moyens d'un SCI raisonnable, facilitation du rôle de la commission (surveillance) et du travail opérationnel des mandataires.
- Un moyen de concrétiser la stratégie selon des modalités maîtrisées et compétences souhaitées: neutralité des coûts à périmètre comparable, gouvernance via séparation des missions de conseil, gestion et courtage.

#### Etude et suivi d'acquisitions et de constructions immobilières :

Pour concrétiser les ambitions de sa politique immobilière de manière à atteindre les résultats visés, la FISP s'est donné les moyens de suivre des projets en cours

et de rechercher, étudier et trouver de nouvelles opportunités d'investissements compatibles avec ses objectifs.

A cet effet, elle a exploré de nombreuses pistes, et en a retenu quelques-unes qui permettent de renforcer en 2014 la part de son portefeuille d'actifs immobiliers:

- Acquisitions de biens fonciers: 2 immeubles à Chavornay.
- Construction: 1 immeuble à Lausanne, 1 immeuble à Martigny.

D'autres actions visent à poursuivre ce renforcement, en planifiant des constructions dès 2015:

- Construction en projet: sur un terrain acquis, 2 immeubles à Orbe.
- Construction en projet: 3 immeubles au Bouveret. La FISP a réuni les conditions de la mise en œuvre d'un partenariat public/privé avec la commune.

### Conclusion et perspectives

La revue «ALM» a confirmé la nécessité d'agrandir la poche immobilière via des investissements conformes au niveau de rendement souhaité. Les organes FISP en charge ont défini un plan d'actions en conséquence:

- Fruit des intenses travaux menés par la commission et la Direction, l'année 2014 aura été celle de la transformation du modèle de gestion de la poche immobilière, via une professionnalisation du suivi de son parc et un élargissement de ses canaux d'apports et de prospection.
- Les nouvelles compétences des membres et leur implication ont permis de relever ces challenges et de concrétiser également des investissements inédits pour la FISP.
- La FISP continuera de mener des actions en ce sens, qu'il s'agisse d'acquisitions, de constructions, ou de mesures pour améliorer les résultats des mandats et des biens en portefeuille.