

1^{ères}

Rencontres

RISK
MANAGEMENT
&
RESSOURCES
HUMAINES

La Baule
25 et 26 juin 2012

Atelier A05

Les grandes masses:

**De la décision RH aux risques liés à
la gestion des régimes de retraite**

1^{ères}

Rencontres

RISK
MANAGEMENT
&
RESSOURCES
HUMAINES

Intervenants

Marc Raymond

Directeur du développement **L'OREAL**
international des régimes sociaux

René Van Leggelo

Principal Global Benefits



Arnaud Sangle-Ferriere

Directeur Retraite



Hervé Rochet

Directeur Financier



Modérateur

Jean-François Beautems

Adjoint du Directeur des Assurances de personnes



Des engagements de retraite importants

Encours détenus par les fonds de pension européens supérieurs à 3.000 Mds €

UK: actifs de couverture: 1.000 Mds £ (70% GDP)

Pays Bas: actifs de couverture: 800 Mds € (130% GDP)

France: Les passifs sociaux de retraite des groupe du CAC 40 sont estimées à 200 Mds € environ

Analyse des garanties :

- Risque est-il assurable ?

Tous les risques ne sont pas assurables: turn-over, augmentation future des salaires, changements de situation familiale, âge de départ à la retraite....

- Possibilité de réduire les droits ?
- Indexation des pensions ?

Provision de retraite reste dans les comptes (DBO et actifs de couverture)

=> Norme IAS 19 révisée

En France, depuis 2009, les IRS transformées en IGRS ne peuvent plus porter de risque technique

Externalisation complète des garanties

Compagnie d'assurance
=> Directive Vie
Solvency II

Fonds de pension
=> Directive IORP

Provision sort en principe des comptes (risque de crédit de l'assureur ?)

Réassurance possible d'un fonds pension par une compagnie d'assurance dans certains pays.

Assurance ou Fonds de pension: deux logiques différentes

Fonds de pension

Taux d'actualisation plus élevé => réduit d'autant le surcoût des externalisations

Gouvernance

Cantonnement des actifs

Assurance

Risques biométriques

Actifs en comptabilité d'assurance (actifs généraux) et/ou UC

Fonds propres (Solvency II)



La réforme de l'IAS 19
(sous réserve adoption CE)

Pertes et gains
actuariels

Modifications de
régimes

Rendement attendu
des actifs

Avant

Méthode du Corridor ou
méthode SoRie au choix
de l'entreprise

Amortissement sur la
durée résiduelle
d'acquisition des droits

Fonction de l'allocation
stratégique des actifs de
couverture => incitation
à « booster » le fonds
pour actualiser la DBO à
un taux plus élevé

Après

Stock de PGA
comptabilisés en OCI

Fair Value

Taux d'actualisation de la
DBO (taux des obligations
AA corporate à long
terme)

- + forte volatilité des provisions et des fonds propres (notamment si actifs de couvertures investis massivement en actions) - impact possible sur les « covenants » (voir ratios financiers)
- Obligation d'ajuster les capitaux propres à chaque clôture (avec impact possible sur les impôts différés)

Modification de régimes

- La disparition de l'amortissement rend la reprise de l'ancienneté problématique pour la mise en place de nouveaux régimes

Modification du rendement attendu des actifs

- Augmentation de la charge financière pour les régimes adossés à des fonds « actions ».
- L'allocation stratégique des actifs de couverture n'a plus d'impact sur le résultat

Le passage à la norme révisée

L'application doit se faire de façon rétrospective

PGA et coût des services passés non reconnus au 01.01.2012

Pour les entreprises ayant opté pour la méthode du corridor => possibilité de basculer dès 2011 dans la méthode SoRie (anecdotique)

- Date de transition au 01.01.2012 pour une mise en place au 01.01.2013
- Comptabilisation en capitaux propres
- *Les groupes avaient intérêt à accélérer les améliorations de régimes prévues avant le 01.01.2012*
- => Opportunité pour les entreprises ayant un stock important de pertes actuarielles non reconnues

Quelques ordres de Grandeur

Ensemble des groupes composant le CAC 40	
DBO	194 Mds €
Actifs de couverture	120 Mds €
Déficit	74 Mds €
Coût des services passés non comptabilisés	Près de 1 Md €
Pertes et gains actuariels non reconnus	Près de 8 Mds €
Provision comptable	68 Mds € (impact plafonnement actifs de couverture de l'ordre de 2 Mds €)
Taux de couverture	A peine plus de 60 % à fin 2010 !

Impact « marché » CAC 40

Impact sur les capitaux propres

- Environ 9 Mds € dont 8 Mds € d'écart actuariels et 1 Md€ de coût des services passés non reconnus comptabilisés en fonds propres au moment de la 1iere application de la norme révisée

Charge P&L

(7% environ du résultat net avant impôts en moyenne)

- Abandon de l'amortissement des pertes actuarielles compenserait en grande partie la modification du rendement attendu des actifs (pour les groupes qui avaient opté pour le corridor)

La méthode SoRie ne serait pas autorisée pour les comptes sociaux (en cours de discussions ?)

- Retraitements entre comptes sociaux et consolidés à prévoir

- Un alignement de la directive IORP sur le cadre prudentiel Solvency II (Assureurs) pourrait augmenter les passifs de retraite de 30 à 50% pour les entreprises (à allocation d'actifs inchangée) !

1^{ères}

Rencontres

RISK
MANAGEMENT
&
RESSOURCES
HUMAINES

La Baule
25 et 26 juin 2012

Pilotage « responsable » des régimes de retraite

L'expérience de L'Oréal

Marc RAYMOND

AGENDA

I. L'Oréal

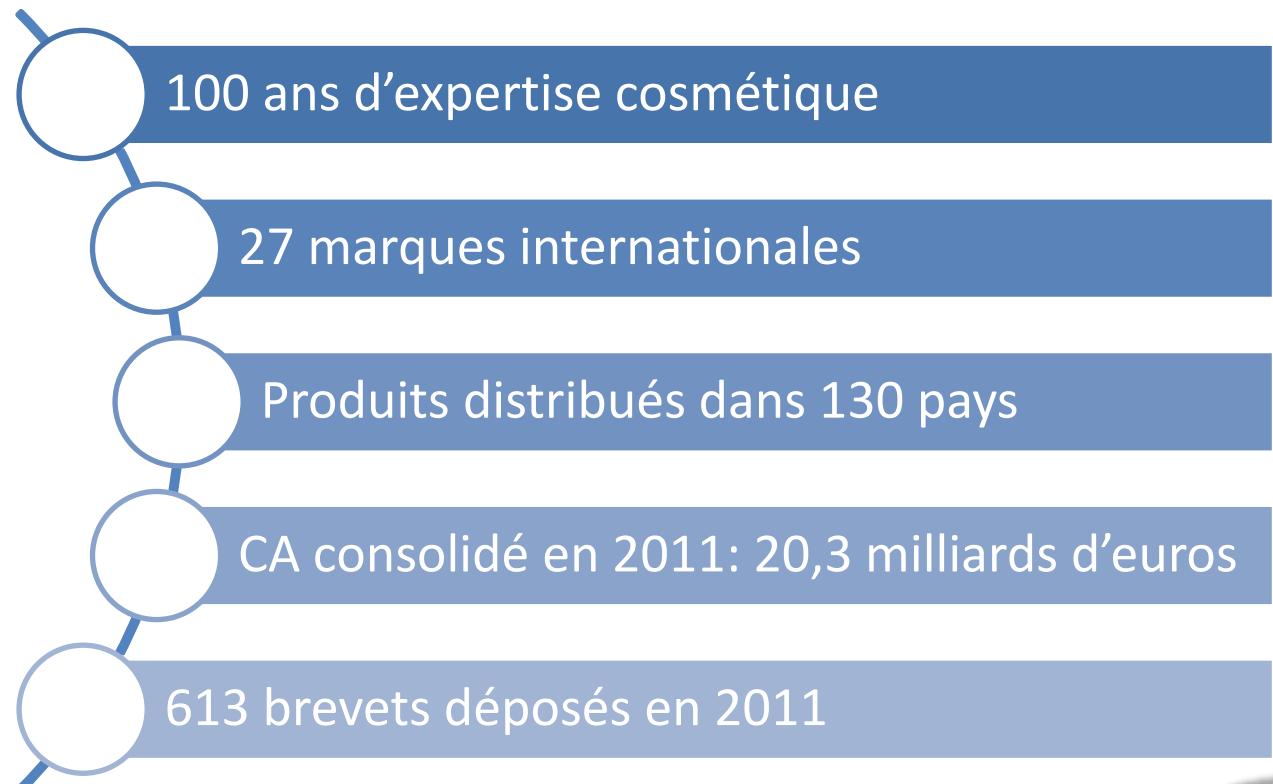
II. Enjeux du pilotage des régimes de retraite

III. Déploiement de la politique Groupe

IV. Vers une convergence régionale en
Europe?

V. Cas particulier de la France

L'OREAL C'EST...



1^{ères}

Rencontres

RISK
MANAGEMENT
&
RESSOURCES
HUMAINES

L'ORÉAL
PROFESSIONNEL

REDKEN
5TH AVENUE NYC

KÉRASTASE
PARIS

MATRIX
IMAGINEZ TOUT CE QUE VOUS POUVEZ ÊTRE

La Baule
25 et 26 juin 2012

L'OREAL C'EST...

Parce que vous le valez bien.
L'ORÉAL
PARIS

Prends soin de toi.
GARNIER

MAYBELLINE
NEW YORK

SOFTSHEEN | CARSON
LABORATORIES
ADVANCED RESEARCH
AFRICAN HAIR AND SKIN

essie

LANCÔME
PARIS

GIORGIO ARMANI

YVES SAINT LAURENT

BIOOTHERM

Kiehl's
SINCE 1851

RALPH LAUREN

shu uemura

DIESEL

cacharel

HR
HELENA RUBINSTEIN

clarisonic
The power to be beautiful.

VIKTOR & ROLF

VICHY
LABORATOIRES

LA ROCHE-POSAY
LABORATOIRE DERMATOLOGIQUE

S SKINCEUTICALS
ADVANCED PROFESSIONAL SKINCARE



innéov



1^{ères}

Rencontres

RISK
MANAGEMENT
&
RESSOURCES
HUMAINES

La Baule
25 et 26 juin 2012

ENJEUX DU PILOTAGE DES REGIMES DE RETRAITE

Pourquoi une politique Groupe?

Le poids conséquent des engagements retraites:

L'Oréal Groupe (en M d'€)		Engagements retraite (en M d'€)		%
Bilan	26 858	3 253	Dette actuarielle	12,0%
Fonds propres	17 638	1 129	Provision au bilan	6,4%
Résultat net	2 438	-126	Charge nette	5,7%
MBA	3 226	-275	Cotisations et prestations versées	8,5%
Frais de personnel	3 979	-126	Charge nette	3,2%

Pourquoi une politique Groupe?

Les enjeux de 2 natures différentes:

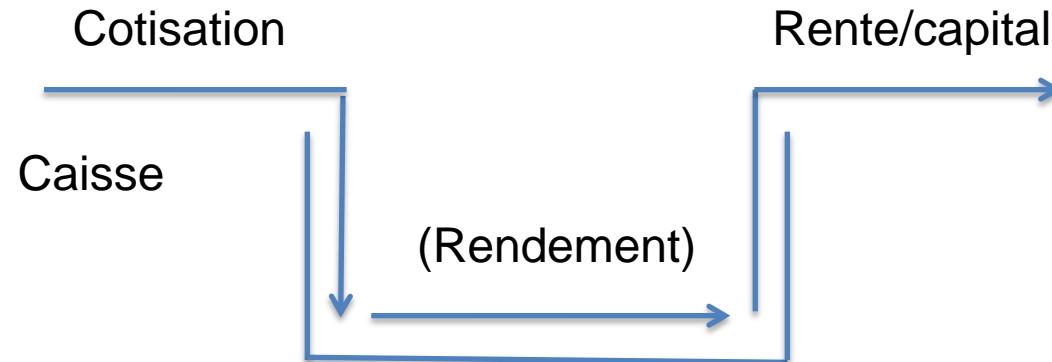
Enjeux RH

- Recrutement
- Appréciation des salariés
- Mobilité
- Gestion des fins de carrière

Enjeux financiers

- Coûts à long terme
- Stabilité des coûts
- Engagements retraite
- Frais de gestion

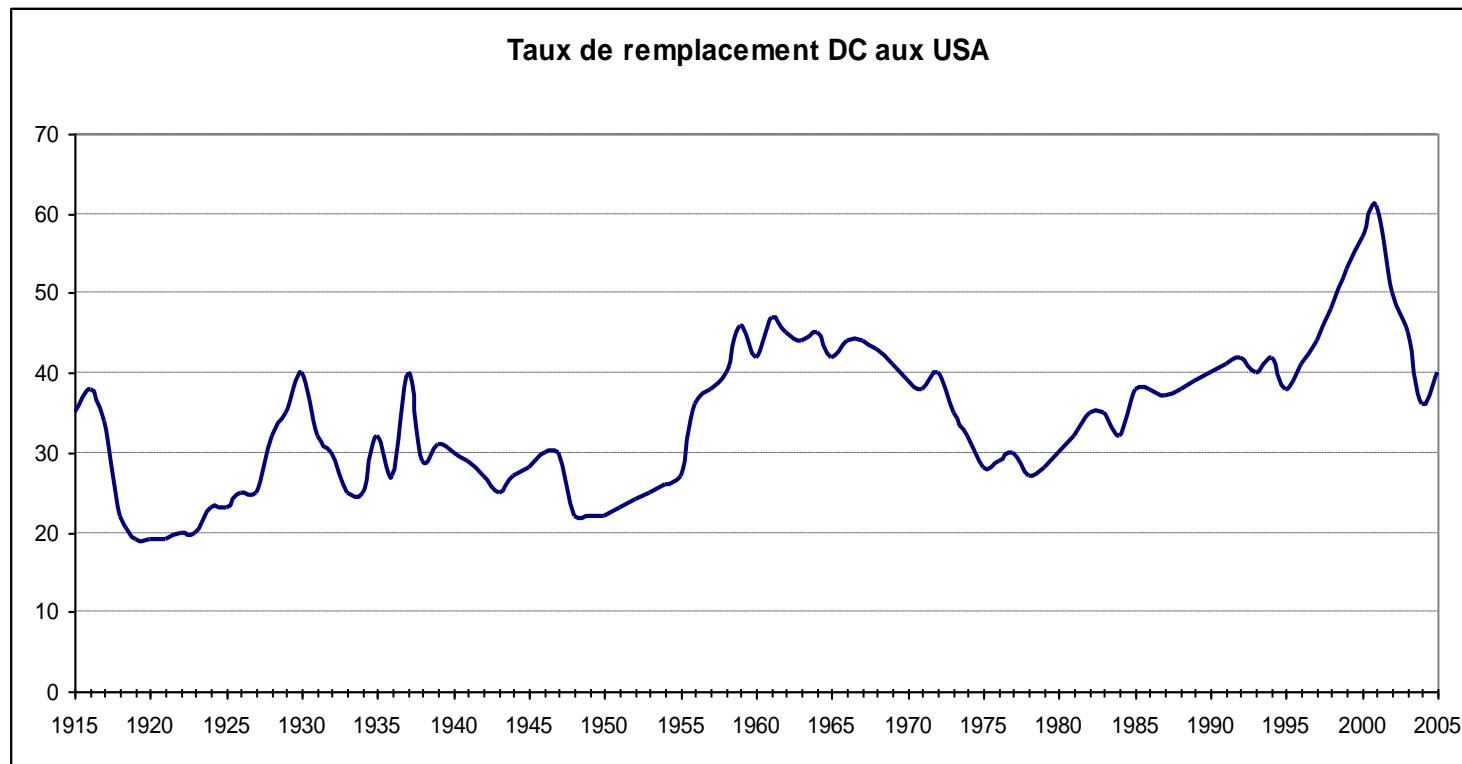
Quelle solution?



Régime DC	Connue	Inconnu	Inconnu
Régime DB	Inconnue	Inconnu	Connu

- Si la cotisation et le rendement sont identiques, la rente sera identique peu importe le type de régime
- La responsabilité du risque financier est toutefois différente:
 - DB: la responsabilité pèse sur l'employeur
 - DC: la responsabilité incombe au salarié

Quelle solution?



= >une volatilité importante des taux de remplacement d'une année à l'autre

Quelle solution?

Une réflexion axée sur la recherche de:

- un équilibre entre régimes à Prestations définies et à Cotisations définies
- une pérennité des systèmes à long terme: évolution des régimes obligatoires, espérance de vie
- une répartition des responsabilités des différents acteurs intervenants dans la création de la retraite

Quelle solution?

Une réflexion en parallèle sur les aspects financiers:

- Quelle politique de financement?
- Quelle politique d'investissement?
- Avec quels partenaires financiers?

=> **Elaboration d'une stratégie de financement et d'investissement**

1^{ères}

Rencontres

RISK
MANAGEMENT
&
RESSOURCES
HUMAINES

La Baule
25 et 26 juin 2012

DÉPLOIEMENT DE LA POLITIQUE GROUPE



La Baule
25 et 26 juin 2012

Principes de la politique Benefits

Les objectifs visés par la politique du Groupe:

- Équité entre les salariés d'un même pays
- Faciliter la mobilité
- Offrir un package compétitif
- Stabilité des coûts

Principes de la politique Benefits

Aspects de gestion	Principes
Conception et mise en place des régimes	Principe d'harmonisation Principe de benchmarking
Relation avec les salariés	Principe de partage des responsabilités Principe de communication
Financement et coûts	Principe de pérennité de financement Principe de contrôle des coûts Principe de « bon père de famille »
Gestion des régimes	Principe de gestion éthique Principe de professionnalisme Principe de transparence et reporting

Clarification des rôles des acteurs

Comité de Surveillance

- Elaboration des politiques
- Validation de nouveaux régimes/modification des anciens
- Reporting annuel/trimestriel sur les éléments clés

Divisions/Zones

- Validation des budgets et des principes de la politique

Pays

- Administration des régimes
- Suivi des performances des gestionnaires/assureurs
- Suivi de la compétitivité et des pratiques du marché

Déploiement de la politique Benefits

- Besoin d'efforts coordonnés: RH, Finance, Affaires
 - Aider les entités locales
- Evaluer les régimes existants pour assurer la conformité avec la politique
 - Mesurer la compétitivité locale
 - Apporter les mesures correctrices nécessaires
 - Harmonisation des régimes
 - Mise en place de nouveaux régimes
- Assurer la cohérence des politiques d'investissement et des engagements
- Evaluer les performances/coûts des partenaires financiers

1^{ères}

Rencontres

RISK
MANAGEMENT
&
RESSOURCES
HUMAINES

La Baule
25 et 26 juin 2012

Points communs entre les régimes de retraite en Europe de l'Ouest

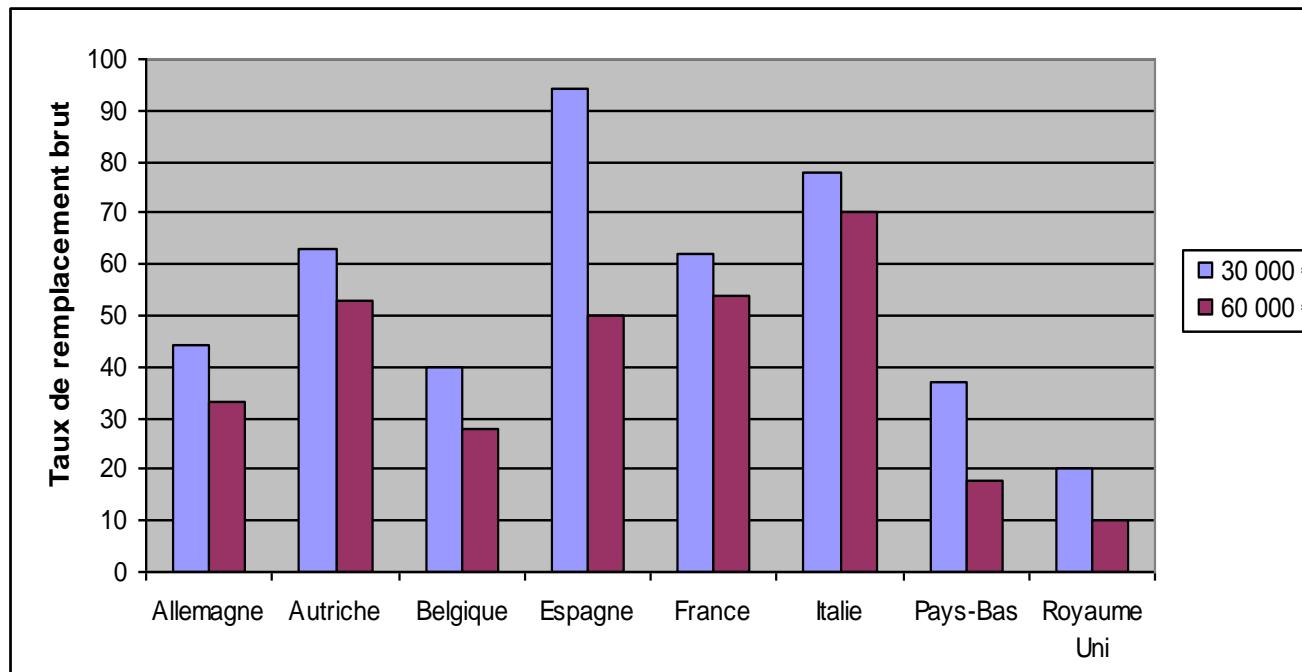
VERS UNE CONVERGENCE RÉGIONALE?

Descriptif des régimes de retraite locaux

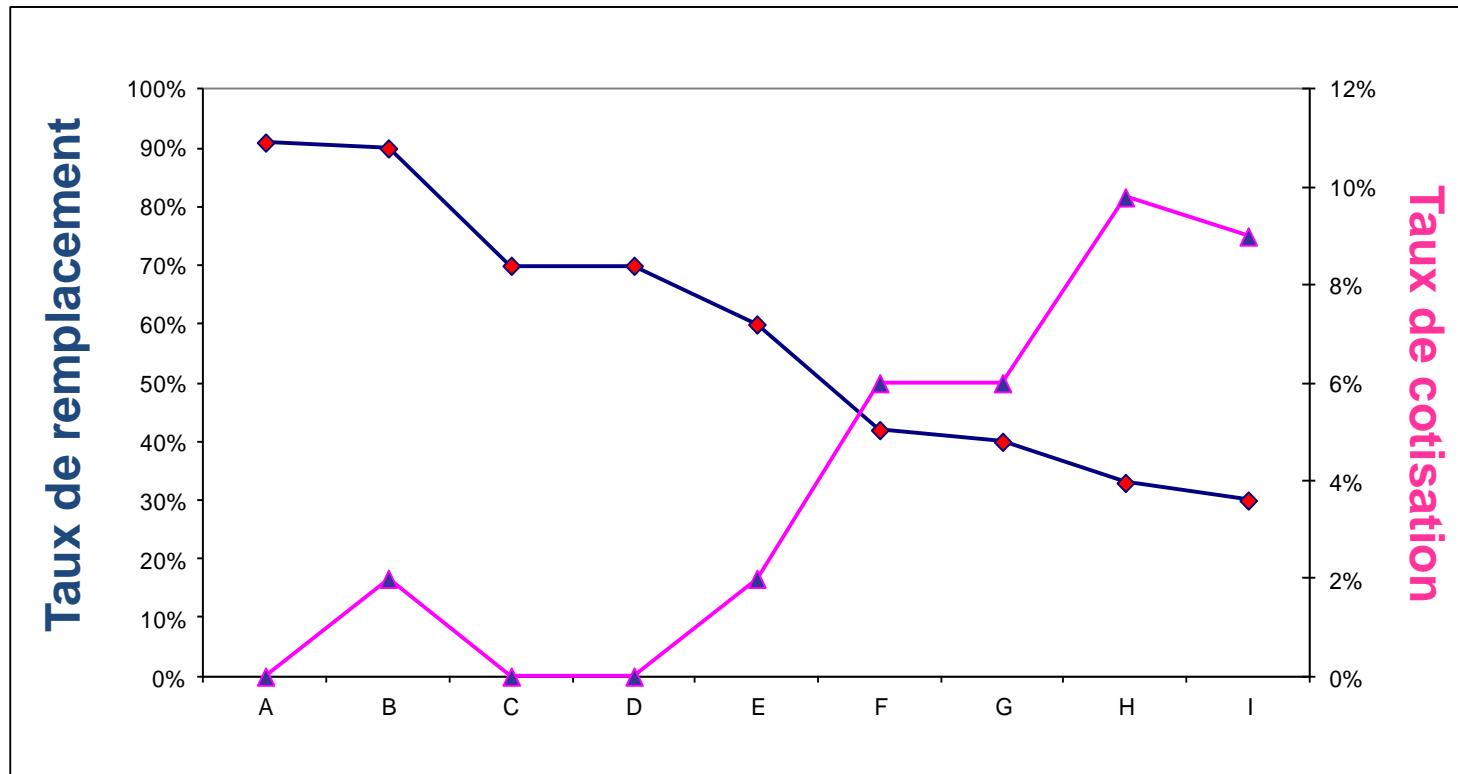
- Un socle de régimes obligatoires importants en Europe de l'Ouest
- Environnement économique similaire
- Plusieurs régimes à prestations définies mais avec des caractéristiques différentes: droits retraite, salaire assuré, rente au conjoint etc.
- Les régimes d'entreprises sont en évolution rapide

Descriptif des régimes de retraite locaux

Des régimes obligatoires d'un bon niveau

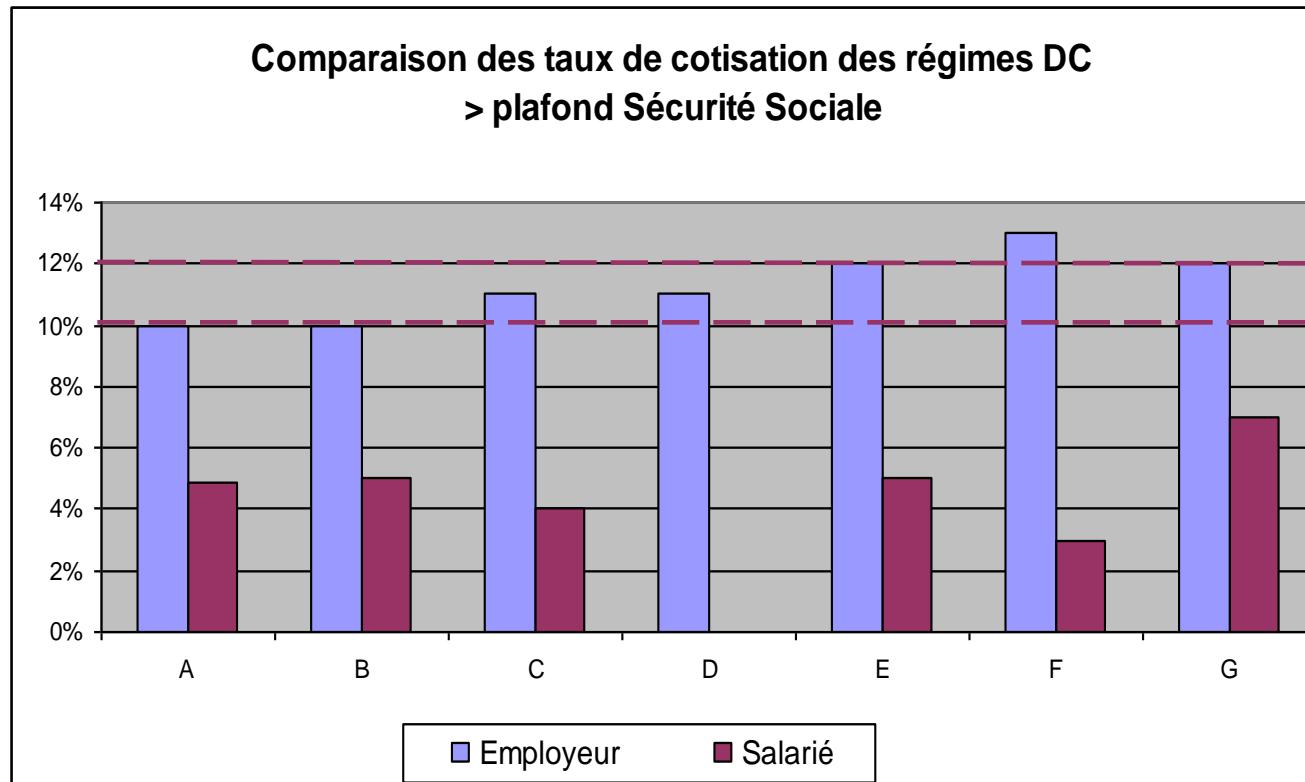


Descriptif des régimes de retraite locaux



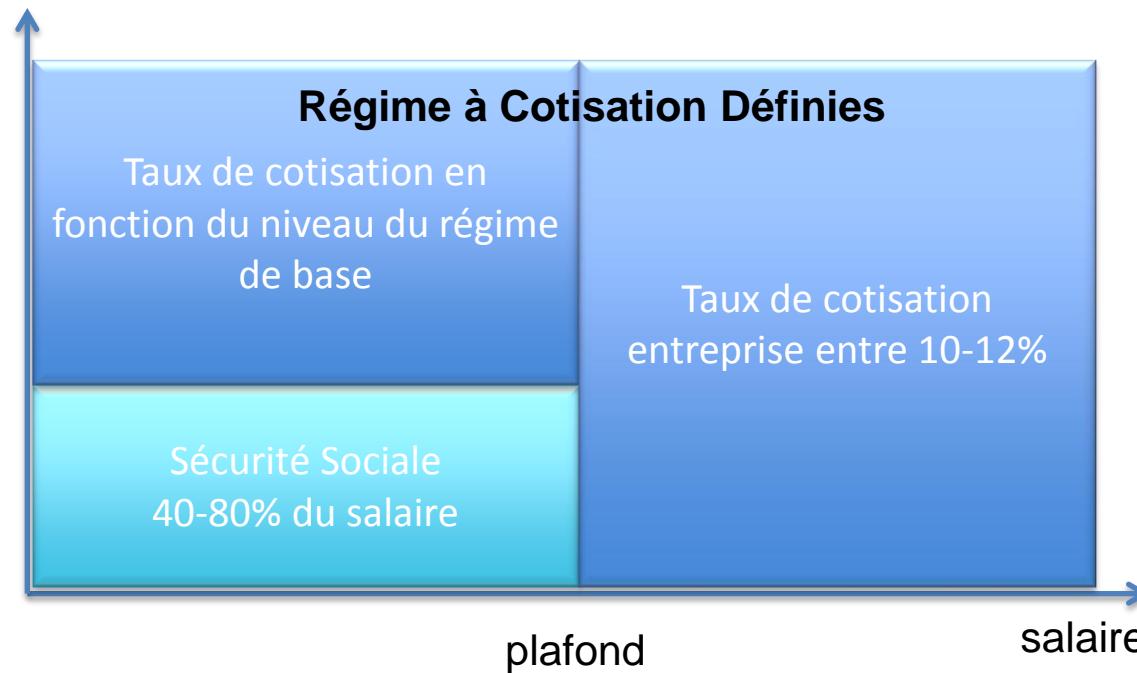
Descriptif des régimes de retraite locaux

Les taux de cotisation employeur entre 10% et 12%



Descriptif des régimes de retraite locaux

Modèle type de régime de retraite en Europe de l'Ouest



1^{ères}

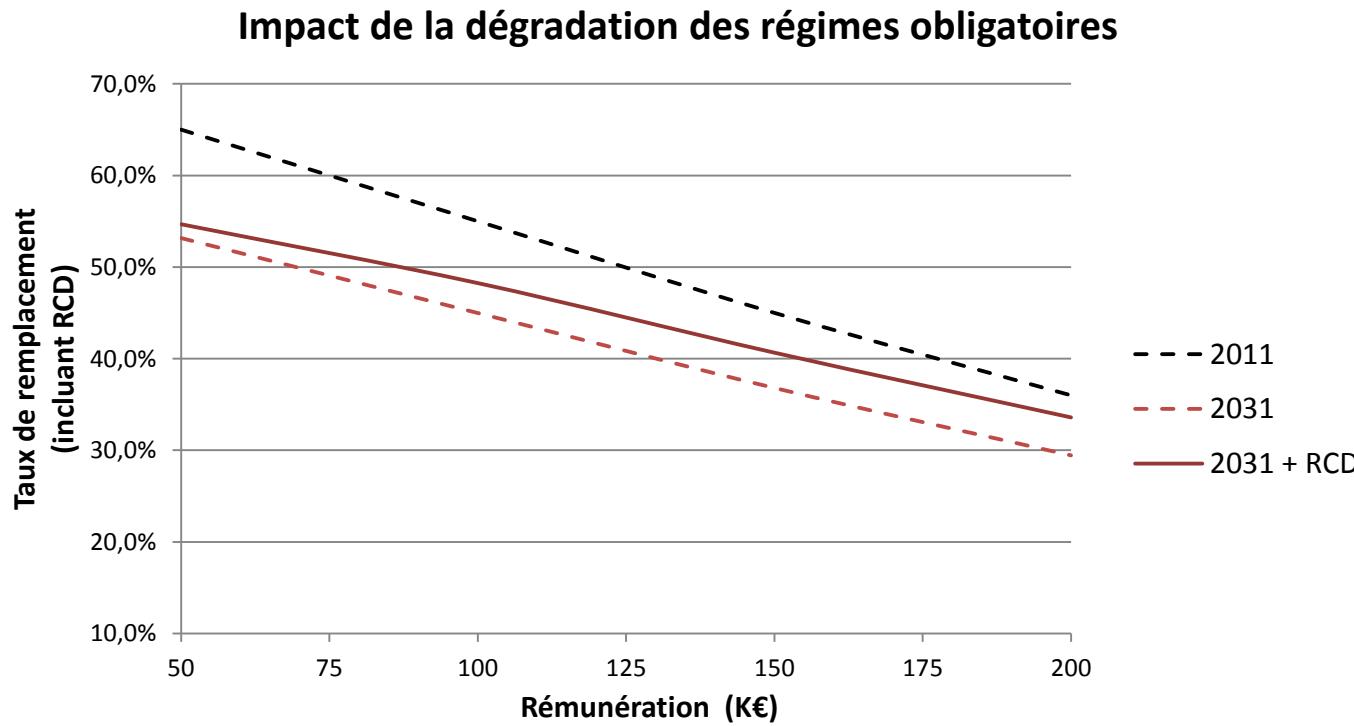
Rencontres

RISK
MANAGEMENT
&
RESSOURCES
HUMAINES

La Baule
25 et 26 juin 2012

CAS PARTICULIER DE LA FRANCE

Baisse continue des rendements des régimes obligatoires



- RCD permet de réduire l'impact de la dégradation

Quelles solutions chez L'Oréal?

- Mise en place d'un régime à cotisation définies (régime obligatoire)
 - Lancement en 2003
 - Constitution d'une épargne supplémentaire qui permet d'atténuer l'impact de la dégradation des régimes obligatoires
- Mise en place de PERCO (régime facultatif)
 - Lancement en 2003
 - Dispositif d'épargne longue qui permet d'investir la Participation et des jours de CET dans les 5 fonds du PERCO
 - Abondement de L'Oréal

1^{ères}

Rencontres

RISK
MANAGEMENT
&
RESSOURCES
HUMAINES

La Baule
25 et 26 juin 2012

La retraite paneuropéenne – L'IORP une solution

Intervenant

René van LEGGELO

Aon Hewitt

1^{ères}

La Baule
25 et 26 juin 2012

Rencontres
RISK
MANAGEMENT
&
RESSOURCES
HUMAINES

Sommaire

1. Les marchés en chiffres
2. Concept
3. Développements marché
4. Objectifs d'entreprise et mise en œuvre

1^{ères}

Rencontres

RISK
MANAGEMENT
&
RESSOURCES
HUMAINES

La Baule
25 et 26 juin 2012

1. Les marchés en chiffres



Actifs retraite supplémentaire en 2009 et 2010 (en milliards d'€)

Répartition en Europe entre Fonds de Pension, Assurance collective retraite et book reserve

1^{ères}

Rencontres

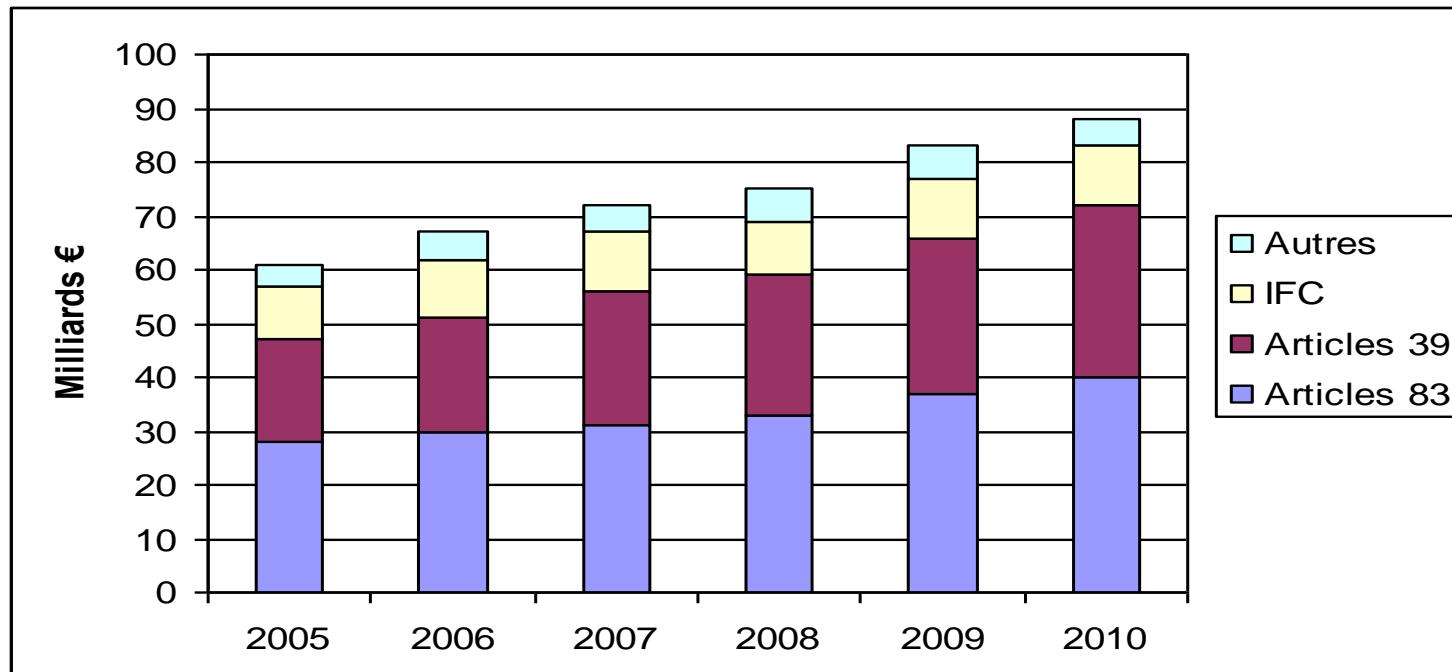
RISK
MANAGEMENT
&
RESSOURCES
HUMAINES

La Baule
25 et 26 juin 2012

Le marché Français



Engagements des assureurs en épargne retraite entreprise en France



Source: FFSA/ Les Echos – 21 Mai 2012

Page 42

Tendances globales

- Contraction des régimes de sécurité sociale
 - prestations réduites
 - augmentation de l'âge de la retraite
- Clôture des plans DB, préférences pour les plans DC (cotisations employeur et employés)
- Espérance de vie en hausse et taux d'intérêts faibles
- Regroupement des actifs et des fournisseurs de service
- Souhait d'amélioration de la gouvernance et du reporting

1^{ères}

Rencontres
RISK
MANAGEMENT
&
RESSOURCES
HUMAINES

La Baule
25 et 26 juin 2012

2. Concept



Concept

Directive de l'UE sur la retraite: Scope

La Directive (2003/ 41/ EC) de l'UE définit et traite de l'activité et du contrôle des "Institutions de Retraite" (IRP).

- Couvre la plupart des plans de retraite professionnelle établies dans l'EEE (UE plus l'Islande, le Liechtenstein et la Norvège).
- Exemples:
 - "Pensions trusts" - UK ou Irlande
 - Organisation pour le Financement des Pensions (OFP) – Belgique
 - Fonds de Pension/Pensionskasse – Allemagne
 - PPI – Pays Bas

Concept

Directive de l'UE sur la retraite: Scope

- Exclut:
 - Véhicules et mécanismes de sécurité sociale
 - Dispositifs financés par répartition ('Pay as you go') ou non financés ('book-reserved')
 - Dispositifs où les salariés n'ont pas de droit légal aux prestations
 - Dispositifs suisses

Retraite transfrontalière en Europe: terminologie

- IRP = Institution de Retraite Professionnelle
 - Presque tous les dispositifs légalement distincts de l'employeur (fonds de pensions) dans l'UE sont des IRPs (140,000)
- Transfrontalier = paneuropéen
- UE (27) – EEE (30) – Suisse
- État d'origine (Home Country)
 - D'où vient le **fonds** de pension (entité légale, trust, fondation, etc)
 - Autorité de surveillance (organisme de contrôle/supervision des régimes de retraite)
- État d'accueil (Host Country)
 - Où demeure le **régime/plan** (la promesse de la prestation, la formule)
 - Où sont les salariés typiquement résidents (domicile et fiscalité)
 - État dont le régime fiscal et le droit du travail/social s'appliquent

Régimes de retraite paneuropéens: une réalité

Nouvelle dimension pour une stratégie européenne en avantages sociaux:

- Augmentation spectaculaire dans le choix de véhicules qui fournissent des prestations de retraite et peuvent aussi reprendre les couvertures prévoyance.
- La Directive de l'UE sur les fonds de pensions rend possible la couverture retraite des salariés de plusieurs pays à travers un seul véhicule: principe de reconnaissance mutuelle – comme un permis de conduire pour des régimes de retraite.
- Les multinationales réagissent maintenant: plus de 80 véhicules de retraite transfrontaliers enregistrés à mi-2011, dont 11 pendant la dernière année.

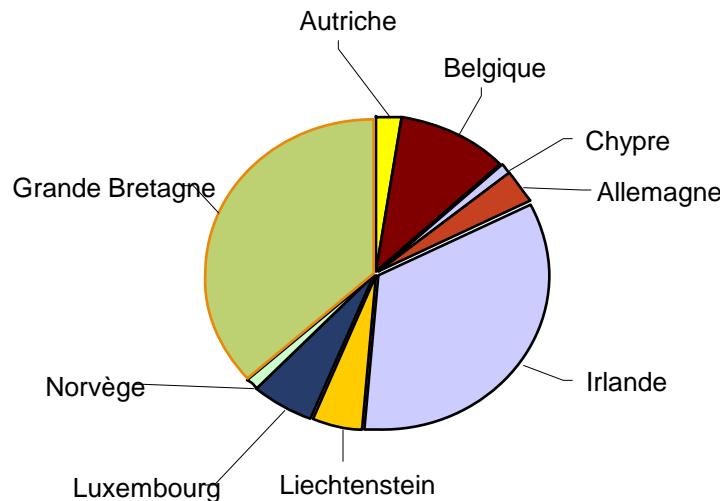
Le rythme d'évolution s'accélère:

- Compréhension de nouvelles opportunités
- La pratique évolue et se définit
- Amélioration et rattrapage au niveau v Aon Hewitt montre que 75% des fournisseurs financiers pensent à développer des offres).

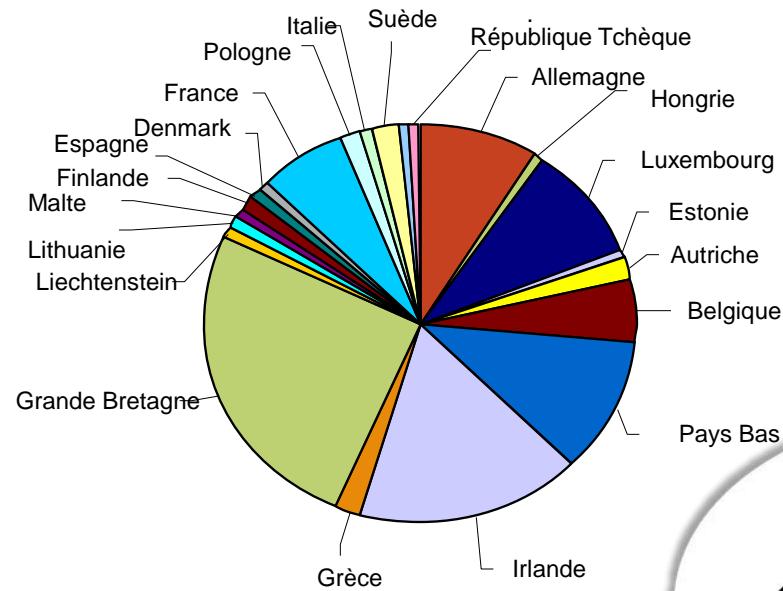
84 IRPs paneuropéens enregistrés , dont 11 nouveaux dans les 12 derniers mois

84 IORPs paneuropéens - juin 2011

9 Etats d'origine



22 Etats d'accueil - juin 2011
Plus de 100 plans financés dans un autre Etat de l'EEE



Directive de l'UE sur la retraite: les sujets

L'IRP est contrôlée et enregistrée dans chaque Etat d'origine par les autorités compétentes

- Reporting auprès des autorités de surveillance pour les règles techniques
- Droit des salariés à l'information
- Financement minimum à déterminer (pour plans DB)
- Déclaration des Principes d'Investissement
- Investissement sous l'approche "personne prudente" - pas de règle pré-établie
- Règles d'adhérence transfrontalières
 - Autorisé et contrôlé par l'État d'origine qui informe l'État d'accueil
 - Conformité avec la réglementation sociale et les lois du travail du pays d'accueil.

Révision de la directive de l'UE

La Commission européenne (CE) réexamine la directive IRP. Ses intentions comprennent:

- Introduire une approche harmonisée, basée sur un régime de risque prudentiel pour les IRPs
- Augmenter le nombre de fonds de pension paneuropéens
- Assurer la cohérence réglementaire et renforcer la protection des bénéficiaires
- En 2011, la CE a fait appel au conseil de l'EIOPA (European Pension Supervisory Agency). L'EIOPA a publié ses recommandations finales en Février 2012 suite à une consultation publique (170 réponses, y compris les soumissions du ministère des finances allemand, de l'ABA, de l'AFPEN, de Siemens, d'autres multinationales européennes, des gouvernements, des organismes de l'industrie et des consultants y compris Aon Hewitt). L'EIOPA n'a pas été requise d'examiner si Solvabilité II est la base correcte (et a noté que de nombreux répondants ont déclaré qu'il pose un cadre initial inadéquat).

Révision de la directive de l'UE

- L'EIOPA a recommandé l'utilisation d'un «bilan holistique», mais il n'est pas clair comment cela fonctionnerait en pratique.
 - *L'EIOPA a noté que le bilan holistique pourrait juste être un outil de surveillance qui n'imposeraient pas nécessairement un financement additionnel*
 - *L'industrie s'inquiète que cela pourrait accroître le financement pour de nombreux fonds de pension financés au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en Allemagne ...*
- Le conseil de l'EIOPA défend une étude d'impact quantitative (prévue au deuxième semestre de 2012).
- La CE vise à publier un projet de directive en fin 2012.
 - Qui sera finalisé 2013/4? (en supposant qu'il passe au Parlement européen et au Conseil des Ministres)
 - Qui sera mise en œuvre (ou pas) en 2016/17?

Réactions de la consultation de l'EIOPA

- Le Royaume-Uni est très fortement opposé. Le niveau de financement risque de se détériorer largement, par exemple entre 20% et 50%, ce qui rendrait les plans DB inabordables (encore plus que ce qu'ils sont maintenant!) et accélérerait la disparition des régimes à prestations définies.
- Le Ministère des Finances allemand répond:
 - Dans le cadre de la révision de la directive IRP, le gouvernement allemand ne peut accepter tout processus qui affaiblirait la retraite professionnelle ou la rendrait impossible.
 - Toutes les mesures envisagées doivent être examinés avec soin sur une base ouverte et impartiale avec une étude d'impact quantitatif. Nous rejetons toutes les décision unilatérales préalables faites sur la base du modèle Solvabilité II et qui sont uniquement fondées sur la foi des experts académiques dans le système

Réponse clé d'Aon Hewitt

- La révision majeure de la directive de l'UE n'est pas nécessaire – par contre, une plus grande transparence et une meilleure communication du cadre de réglementation courant de l'UE est requise.
- Toute modification devrait accroître la flexibilité, non pas augmenter les charges patronales et la volatilité.
- Cas injustifié pour imposer le régime assurantiel aux fonds de pension de l'UE ... car nous comparons un engagement de résultats avec un engagements de moyens.
- *Inchangé, il pourrait conduire de nombreuses entreprises européennes à la clôture des régimes de retraite à prestations définies.*
- *Il existe un impact potentiel sur certains plans DC à garanties.*
- *Nous croyons qu'il est très peu probable que ce projet sera adopté dans sa forme actuelle en raison d'opposition significative de plusieurs gouvernements et des raisons objectives à ne pas mélanger les deux sujets.*

--

Michel Barnier: Commissaire Européen: « Je n'ai jamais dit que Solvency II sera applicable tel quel aux IRPs et je veux plus d'IRP»

Pays Bas: Impact Solvabilité II sur les engagements et le capital requis

	NL (FTK)	Solvency II (A) Provisions mathématiques excluant indexation	Solvency II (B) Valeur stochastique des indexations	Solvency II (C) Valeur garantie des indexations inclut
Actifs (€bn)	775	775	775	775
Engagements (€bn)	662	645	738	934
Couverture de financement	117%	120%	105%	83%
Couverture requise	117%	126%	126%	127%
Déficit relatif au SCR (€bn)	0	38	155	411

Structure IRP paneuropéenne

Directive IRP



IRP*

Institution de retraite

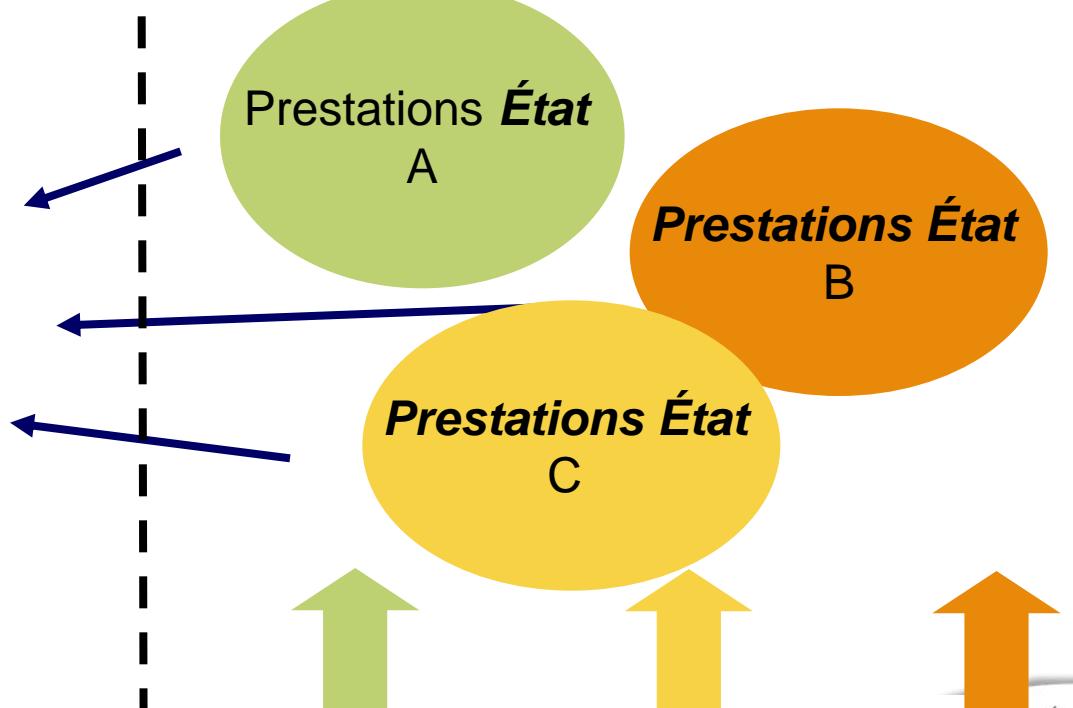
(véhicule de financement,
Entité légale)

superviseur
principal



Contrôlé par l'État de domicile de l'Institution de retraite

IRP*: Institution de Retraite Professionnelle



Exemple: Impact sur le financement DB

Réduction dans le financement au long terme:
 €25m - €40m plan paneuropéen (ringfencing)
 €50m - €80m plan paneuropéen (no ringfencing)

Pays	Actifs	Financement local			
		Engagement court-terme	Déficit Court-terme	Engagement Long-terme	Déficit long-terme
Belgique	€24m	€26m	now covered	€31m	€7m
Pays Bas	€217m	€199m	zero	€234m	€17m
Irlande	€93m	€154m	€61m	€154m	€61m
Total	€334m	€379m	€61m	€419m	€85m

Pays	Actifs	Financement indicatif en Belgique			
		Engagement court-terme	Déficit Court-terme	Engagement Long-terme	Déficit Long-terme
Belgique	€24m	€26m	zero	€31m	€7m
Pays Bas	€217m	€162m	zero	€177m - €194m	zero
Irlande	€93m	€130m	€37m	€132m - €145m	€39m - €52m
Total avec ringfencing	€334m	€318m	€37m	€340m - €370m	€46m - €59m
Total (pas de ringfencing)			zero		€6m - €36m

1^{ères}

Rencontres

RISK
MANAGEMENT
&
RESSOURCES
HUMAINES

La Baule
25 et 26 juin 2012

3. Développements marché



IRPs – Etats d'origine préférés

Irlande: 4*

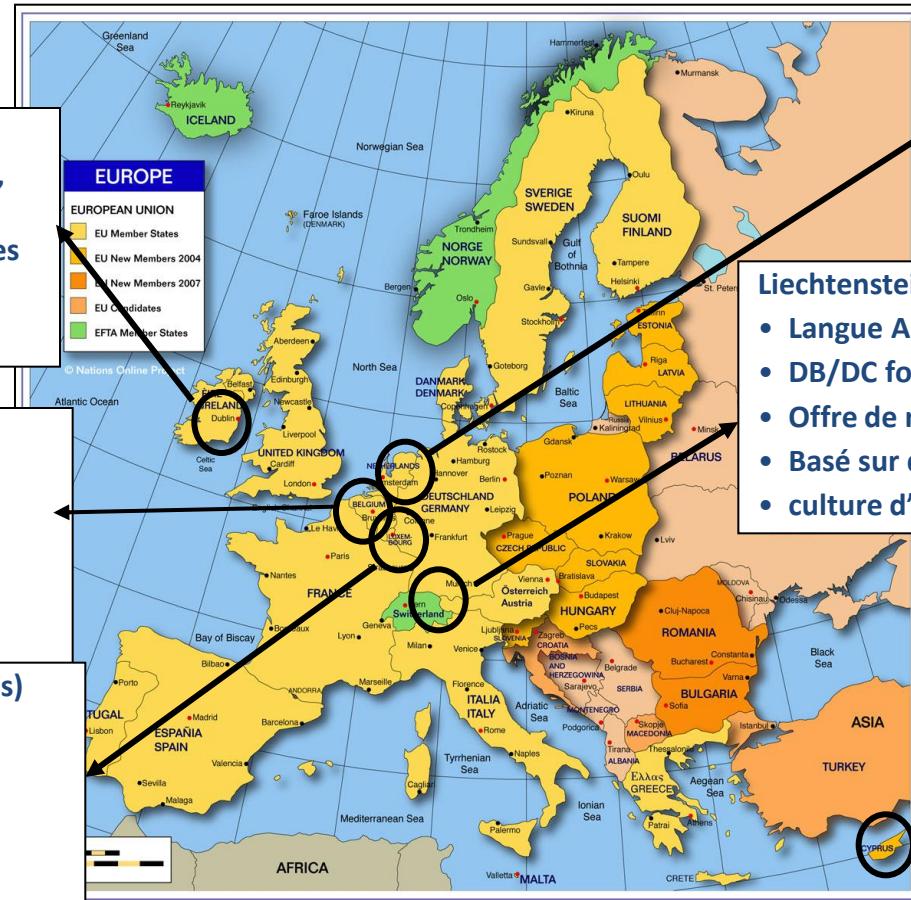
- Région Anglo-Saxonne (UK, US)
- Droit de contrat / fiduciaires
- Focus DC
- Focus sur 'asset pooling'

Belgique: 9 (5 sur 12 mois)

- Région européenne continentale
- DB / DC
- Offre de retraite intégrale
- Flexibilité

Luxembourg: 5 (2 sur 12 mois)

- Grande base régionale
- DB / DC
- Focus sur 'asset pooling'
- Contrôle d'entreprise
- Fournisseurs de service financiers



Pays Bas (PPI):

- Marché mûr
- Focus DC
- Services de retraite

Liechtenstein: 4 (2 sur 12 mois)

- Langue Allemande (DE, CH, AT)
- DB/DC focus
- Offre de retraite intégrale
- Basé sur des règles
- culture d'assurance

Chypre: 1 (nouveau)

- Marché mûr
- DB/DC
- Services financiers
- Flexibilité

Clients Aon Hewitt ayant mis en place un régime paneuropéen

Grande multinationale dans le secteur alimentaire

- A établi un plan européen transfrontalier en Belgique
- Inclut déjà les salariés Belges, Néerlandais et Luxembourgeois
- En cours: addition d'un pays et considération de trois autres pays
- Principalement DB, quelques DC

Multinationale du secteur pétrolier

- A établi un plan européen transfrontalier en Belgique
- Déjà transféré leur plan Irlandais et financent les prestations Irlandaises à travers la Belgique; considère 5 autres pays

Multinationale américaine

- A complété une étude de faisabilité identifiant \$100m d'économies en cash flow DB
- Considère une mise en œuvre avec deux pays (BE/NL) et autres stratégies

Multinationale américaine du secteur financier

- Mise en place d'un plan pour les expatriés dans 6 pays de l'EEE
- Projette d'agrandir le périmètre et d'éventuellement couvrir les salariés locaux

1^{ères}

Rencontres

RISK
MANAGEMENT
&
RESSOURCES
HUMAINES

La Baule
25 et 26 juin 2012

4. Objectifs de l'entreprise et mise en oeuvre



Objectifs des solutions de retraite paneuropéennes

Finance

- Coûts opérationnels réduits à travers économies d'échelle
- Accès à de meilleures options d'investissement
- Plus de flexibilité au niveau du contrôle (surtout pour les plans DB), i.e. arbitrage de surveillance
- Facilite le regroupement des actifs ('asset pooling')

Réduction des risques/coûts opérationnels

- Gouvernance et opérations focalisés et simplifiés
- Moins de fournisseurs et d'intermédiaires: réduction de la gestion en interne
- Cohérence dans l'image de marque interne et dans expérience du salarié

Risques retraite

Identification des risques

✓ ✓

plus facile – un seul véhicule, gouvernance focalisée

Retour sur l'investissement

✓ ✓

Économies d'échelle, options, stratégie holistique

Coût du financement

✓

Flexibilité au niveau du contrôle – impact sur le timing des cashflows

Longévité

✓

Gestion des engagements – identification/action

Sécurité des prestations

✓

Augmentation du support de l'employeur

Risque d'inflation

-

Pas d'impact direct (autre qu'à travers les investissements)

Coût comptable

-

Pas d'impact direct (sauf si les prestations/actifs changent)

1^{ères}

Rencontres

RISK
MANAGEMENT
&
RESSOURCES
HUMAINES

La Baule
25 et 26 juin 2012

Questions?



1^{ères}

Rencontres

RISK
MANAGEMENT
&
RESSOURCES
HUMAINES

La Baule
25 et 26 juin 2012

Pour plus d'informations, merci de contacter:

René van Leggelo

Associé

International Retirement and Investment Practice

Aon Hewitt

Tel: +33 1 47 83 14 73

Mobile: +33 6 42 05 81 99

Email: rene.van.leggelo@aonhewitt.com



La Baule
25 et 26 juin 2012

Risque de contrepartie

Quelle entité délivre la garantie

Quel droit en cas de litige; quel code ...

Quel est le pouvoir de votre interlocuteur

Réputation...

Quel rating

Impact sur le rating de l'entreprise

Probabilité de faillite

Qui est actionnaire

Procédure d'escalade

Simplicité

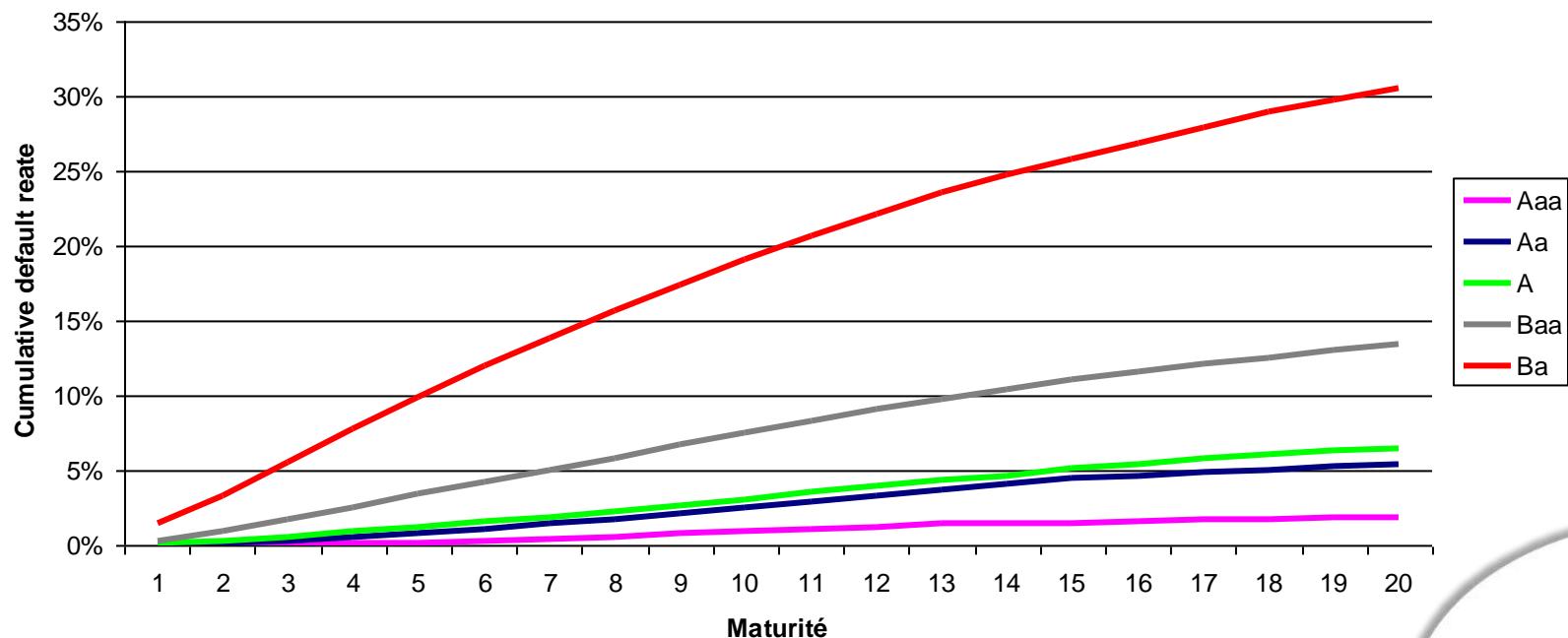
Risque de contrepartie



Pays	Probabilités de défaut	Prix du CDS à 5 ans	Standard&Poor's
France	17,27%	219	AA+
Angleterre	6,32%	74	AAA
Allemagne	8,59%	102	AAA
Espagne	40,29%	574	BBB+
USA	4,24%	48	AA+
Japon	7,94%	1 ¹ 97	AA-
Chine	10,96%	134	AA-

Risque de contreperte

moody's Exhibit 7 - Average Cumulative Default Rates by Whole Letter Rating, 1920-2005



Risque financier

Solvabilité

Marge de solvabilité

Diversification des activités

Ratio d'emprise

Durée des engagements

Règle de 3 : durée de 13 pour épargne, idem pour la rente

Inflation : monnaie constante / monnaie courante

Mutualisation

Actif Général / Actif Cantonné

Gestion Actif / Passif

Richesse latente

Provision pour participation aux excédents

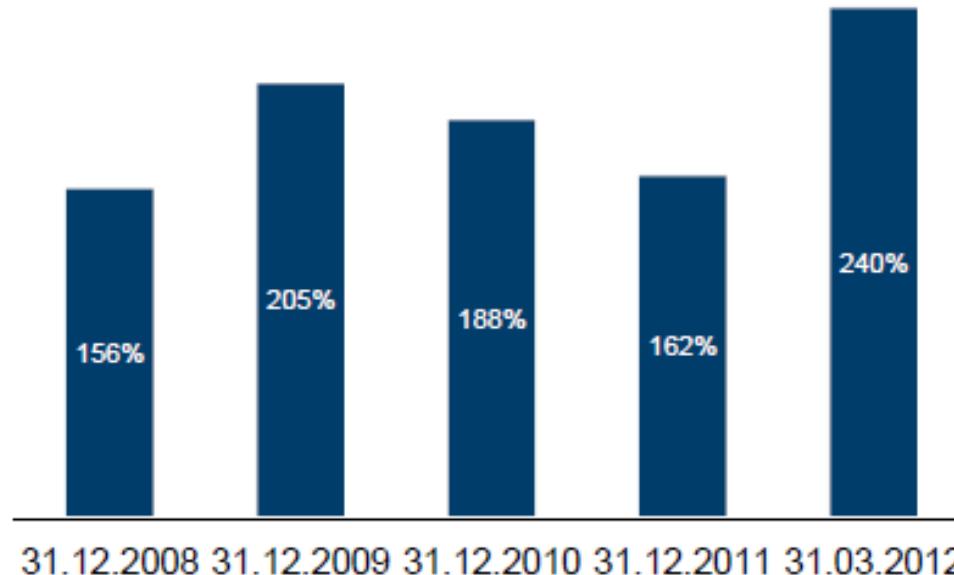
Plus values latentes

Reserve de capitalisation

Risque financier

Ratio de solvabilité

Marge de solvabilité réglementaire

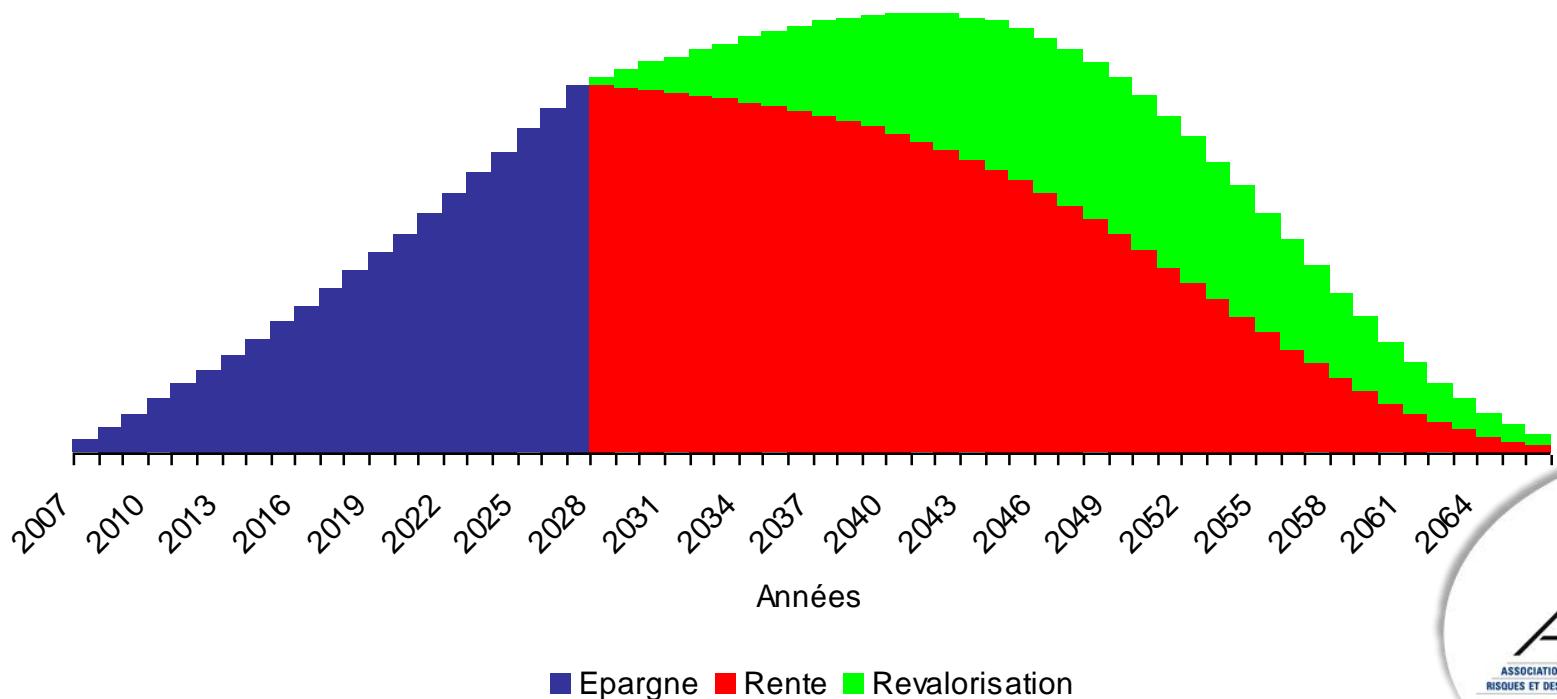


Marge y compris plus et moins-values latentes

Risque financier

La rente différée

Le cycle de l'épargne retraite





La Baule
25 et 26 juin 2012

Risque viager

Dérive de mortalité

Tables : TV73/TPG93/TGH TGF2005

Garantie de table !

Dispersion de la mortalité

Individuelle / Collective

Echantillon

Lissage par régime / lissage dans le temps

Mutualisation

Dépendance

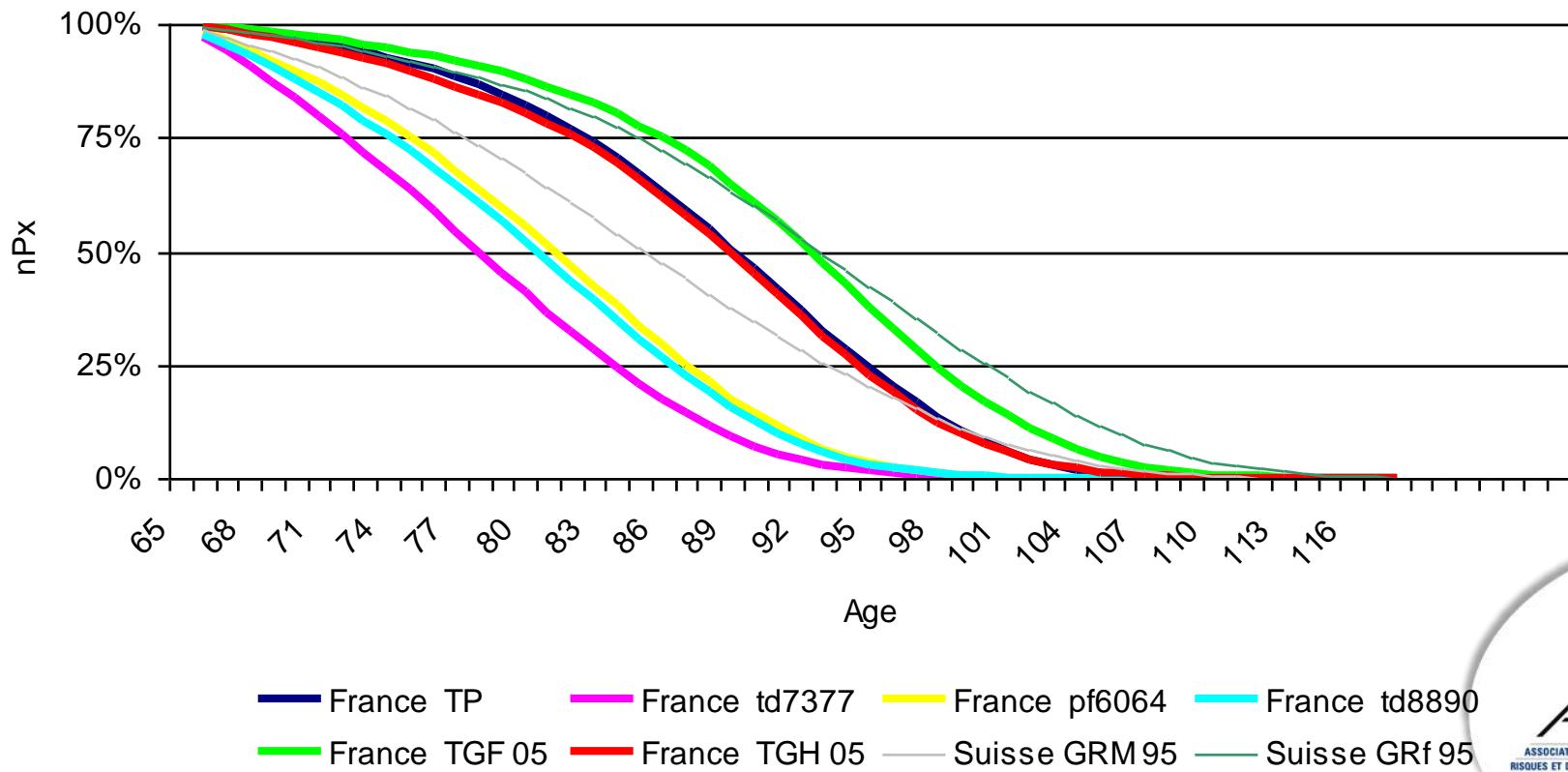
Prévoyance

Retraite

Risque viager

Quelques tables de mortalité

nPx à partir de 65 ans en fonction des tables de mortalité





La Baule
25 et 26 juin 2012

Risque opérationnel

La gestion administrative

Cotisations : de la cotisation groupe au versements individuels facultatifs

Epargne : du mono support Euro aux annuités variables

Service de la rente : reversions, croissantes, annuités garantie...

Les évolutions techniques et réglementaires

De la fiche papier au web

Du contrat de retraite des années 1930 au PLFSS 2012

Le reporting

Manitou Group

LA Référence de la manutention

Chiffre d'affaires 2011

€1,3 md (+35% vs. 2010)

Part du CA à l'international

68%

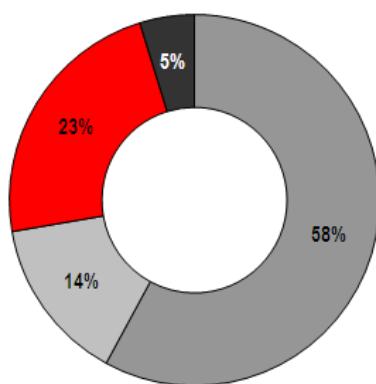
Capitalisation boursière

€660m

Flottant

35%

8 sites production, 20 filiales



■ France ■ Europe ■ Amériques ■ Reste du monde

3.100 salariés dans 16 pays

Afrique du Sud

Italie*

Allemagne

Pologne

Australie

Portugal

Benelux

Russie

Brésil

Singapour

Chine

Royaume-Uni*

Espagne

USA*

France*

Inde

* Avantages au personnel « portés »
par Manitou

1^{ères}

Rencontres

RISK
MANAGEMENT
&
RESSOURCES
HUMAINES

La Baule
25 et 26 juin 2012

Manitou Group

3 MARCHES

AGRICULTURE



33 % - 373m€

CONSTRUCTION



44 % - 498m€

INDUSTRIE



23 % - 260m€

LA Référence de la manutention

3 DIVISIONS

RTH Rough Terrain Handling



70% - 792m€

IMH Industrial Material Handling



13% - 147m€

CE Compact Equipment



17% - 192m€

3 EXPERTISES

DESIGN



63 brevets

PRODUCTION



8 sites de production

DISTRIBUTION



1400 concessionnaires indépendants



La Baule
25 et 26 juin 2012

Manitou Group

Avantages au personnel

- Indemnités de départ à la retraite ou de fin de contrat,
- Autres avantages à long terme de type médailles du travail,
- Régimes de pensions et autres prestations de retraite pour certains employés,
- Régime de retraite chapeau pour certains membres du management aux Etats-Unis,
- Régime d'assistance médicale et d'assurance vie postérieur à l'emploi.

Valeurs actuelles des obligations (Dec'11)	€72m (18% Capitaux propres)
Juste valeur des actifs financiers (Dec'11)	€41m

Comptabilisation des avantages selon la méthode du SoRIE

Renforcement du contrôle des avantages

I - Remplacement des régimes à prestation définies par régimes à cotisation définies

- Gel des régimes à prestation définies maintenus dans les livres Manitou 2004 & 2011
- Externalisation des nouveaux régimes 2011

II - Centralisation du suivi des engagements auprès d'un actuaire Groupe

- Référentiel IFRS 2007
- Coordination et pilotage du processus de calculs actuariels 2007
- Veille et conseil du Groupe 2007

III - Renforcement du processus de suivi et de contrôle des évolutions

- Equipes pluridisciplinaires locale ET groupe : Management, RH, Finance) 2010
- Conseil juridique local ET du groupe pour revue des évolutions contractuelles 2010
- *Revue des politiques de couverture des plans (Trésorerie Groupe)* 2012-2013
- *Définition d'une politique de gestion groupe : RH, Finance, Contrôle interne* 2012-2013

Difficultés de gestion du processus

I - Aridité, technicité & complexité de la matière

- Equipes internes plus généralistes qu'expertes techniques
- Complexité de la matière tant techniquement qu'en matière de communication
- Nombre d'intervenants : Financiers & RH locaux/centraux, actuaires locaux/centraux, CAC
- Différences normatives IFRS/taxes/ local Gaap changeant la focale de pilotage

II - Evolutions réglementaires

- Amplitude des évolutions sur la détermination des engagements et sur le financement
- Difficultés d'interprétation juridique,

Difficultés de gestion du processus

III - Evolutions financières

- Evolution de la valorisation des actifs de couverture
- Répartition des actifs de couverture avec approches très différentes par pays
- Détermination des paramètres actuariels

IV - Processus de pilotage du processus

- Conflits d'intérêts potentiels
- Difficulté de communication entre les parties
- Insuffisance récurrente de benchmark



La Baule
25 et 26 juin 2012

Manitou Group

Conclusion

- Un processus loin des préoccupations quotidiennes des opérationnels
- Un environnement à la fois très technique et très sensible
- Nécessite la mise en place de processus structuré tant pour les RH la finance et le contrôle interne.