



l'avenir en toute confiance

RAPPORT

D'ACTIVITÉ

*réalisant le bilan
de la période
2015 à 2017*



RAPPORT
D'ACTIVITÉ
RÉALISANT
LE BILAN
DE LA PÉRIODE
2015 À 2017



OLIVIER SELMATI
Directeur Général de la Cipav

Le sourire retrouvé de nos adhérents : NOTRE PLUS BELLE RÉCOMPENSE

En 2014, les constats de la Cour des comptes sur les dysfonctionnements de la Cipav étaient objectifs et pour l'essentiel fondés et non contestables. Depuis les années 1990, les effectifs de la Cipav étaient passés de 100 000 à 600 000 cotisants, plongeant l'entreprise dans une crise de croissance, aggravée par un certain nombre d'erreurs stratégiques, commises notamment entre 2009 à 2014.

Un conseil d'administration désarmé et impuissant, une succession de cinq directeurs en deux ans, une association groupe Berri – au sein de laquelle la Cipav mutualisait ses moyens avec trois autres caisses de

retraite – traversée par de fortes dissensions internes, un système informatique défaillant, une qualité de service déplorable, des missions de service public telles que le recouvrement forcé des cotisations qui n'étaient pas exercées, enfin des salariés investis mais ne disposant pas des outils, des procédures et des moyens nécessaires pour répondre aux attentes des adhérents.

Face à ce constat implacable, un conseil d'administration et une équipe de direction renouvelés ont décidé, en 2015, de relever le défi de restaurer la qualité de service que la Cipav se doit de rendre à ses adhérents.

Un projet d'entreprise, baptisé Peps', Pour Encore Plus de Services, a élaboré un plan d'action sur trois ans qui, avec méthode et rigueur, se proposait de lever les uns après les autres l'ensemble des dysfonctionnements. Trois ans plus tard, ce rapport d'activité dresse un diagnostic précis, objectif et chiffré des actions entreprises et de leurs résultats, qui attestent du rétablissement de la Cipav.

Cette transformation n'a été rendue possible que par l'engagement conjoint, solidaire et dans la durée d'un conseil d'administration qui a assumé pleinement ses responsabilités, d'une équipe de direction déterminée à piloter avec conviction et rigueur ce plan d'actions et des salariés pleinement mobilisés dans la reconquête des adhérents.

Je souhaite d'ailleurs rendre hommage aux salariés de l'entreprise qui ont su mettre en œuvre des changements importants dans l'organisation de leurs services et dans leurs méthodes de travail pour adopter une approche résolument tournée vers le client.

Un indicateur n'apparaît toutefois pas dans ce rapport alors qu'il est pourtant le plus important à nos yeux : le sourire retrouvé de nos adhérents. Aujourd'hui, vous êtes nombreux, lors de nos contacts et échanges, à nous exprimer votre satisfaction. Ceux qui ont subi les dysfonctionnements passés se plaisent à noter les progrès accomplis et se félicitent de la confiance retrouvée. Les témoignages des insatisfactions liées au passé sont de plus en plus rares.

C'est pourquoi la réforme adoptée par le gouvernement qui, à compter de 2018, réduit le périmètre d'activité de la Cipav est incompréhensible et apparaît à beaucoup comme profondément injuste.

En tout état de cause, la Cipav est aujourd'hui en ordre de marche pour mettre en œuvre la stratégie définie par le conseil d'administration et poursuivre la démarche d'amélioration continue de la qualité du service rendu à ses adhérents.



PHILIPPE CASTANS
Président du conseil
d'administration de la Cipav

Défendre un régime de retraite PERFORMANT et INDÉPENDANT pour les professionnels libéraux

En sursis. Tel est le ressenti de la Cipav après l'adoption de l'article 15 de la LFSS de 2018 qui réduit, à un horizon de cinq ans, le périmètre des affiliés de près de 80 %. Face à cette décision incompréhensible, elle est fermement résolue à défendre les intérêts de ses affiliés et la pertinence de son modèle.

La Cipav croit en son projet, elle a confiance en son avenir et reste persuadée que la réforme, contraire aux intérêts de ses adhérents, apporte une mauvaise réponse à un vrai problème.

Pour les adhérents qui sont transférés d'abord. Ils doivent, pour la plupart d'entre eux, s'attendre à une augmentation parfois très importante de leurs cotisations retraite et invalidité. C'est également un transfert vers un régime inconnu et en chantier: le RSI absorbé par le régime général. C'est enfin un régime de retraite moins lisible puisque leur pension du régime de base se calculera désormais sur les 25 meilleures années et non pas en fonction des points attribués chaque année.

Pour les adhérents qui restent ensuite. L'absence de visibilité sur les conditions financières de ce transfert fait peser une vraie menace sur la pérennité de leur régime de retraite. Car aujourd'hui et plus encore demain, qui va payer les retraites des professions qui sont transférées au régime général ? La Cipav ? Impossible, car elle ne reçoit plus aucune cotisation nouvelle de ces professions. Le régime général ? Oui, car dans un régime qui fonctionne par répartition, c'est le régime de retraite qui bénéficie des cotisations qui doit logiquement verser les prestations. Mais attention, le montant des engagements porte sur plusieurs milliards. Les pouvoirs publics sont-ils prêts à payer cette somme ?

Alors pourquoi transférer plusieurs centaines de milliers de professionnels libéraux affiliés à la Cipav, qui ne demandent qu'à rester dans une caisse en excellente santé financière, forte d'un excellent rapport démographique de 6,6 cotisants pour 1 retraité et de plus de 5 milliards de réserves. Une caisse de retraite dont la gestion est désormais assainie, au terme d'un projet d'entreprise qui a atteint sur trois ans tous les objectifs qu'il s'était assignés.

QUELS ESPOIRS POUR LA CIPAV ?

La mise en œuvre de ces opérations de transfert va s'effectuer sur plusieurs années. D'autres réformes peuvent intervenir pour en atténuer voire remettre en cause les effets. En 2018, s'ouvre le vaste chantier de la réforme des retraites voulue par le gouvernement. La Cipav se félicite de la perspective d'un nouveau paysage des retraites, simplifié, plus juste et plus lisible. L'alignement sur un régime fonctionnant par points tant pour le régime de base que complémentaire, ne peut que satisfaire la Cipav qui l'a déjà adopté depuis longtemps.

La Cipav entend défendre un projet ambitieux dans le cadre du régime universel souhaité par le gouvernement. Ce projet s'articule autour de trois piliers :

- un régime de retraite de base unique des indépendants qui assure un montant minimum de retraite à tous les indépendants et prend en charge les éléments de solidarité nationale notamment la compensation démographique ou les avantages familiaux ;
- un régime complémentaire par répartition au sein duquel des professions homogènes sont désireuses de piloter le niveau de la retraite complémentaire en fonction des revendications de leurs adhérents ;
- un régime sur complémentaire à adhésion obligatoire mais à cotisation facultative fonctionnant par capitalisation qui laisse à chacun, en fonction de ses revenus et de ses aléas de carrière, la liberté de cotiser à titre individuel dans un cadre collectif.

Ce projet est en ligne avec les objectifs de justice, lisibilité et efficacité affichés par la réforme. La Cipav est plus convaincue que jamais de la pertinence de ce modèle et entend contribuer, au meilleur niveau, à son succès.

INTRODUCTION

CONSTATS ET ACTIONS

UN PROJET D'ENTREPRISE POUR REDRESSER LA CIPAV

En 2014, un rapport très critique de la Cour des comptes pointait de nombreux dysfonctionnements au sein de la Cipav, entraînant une grave détérioration de la qualité de service.

À l'issue d'un audit réalisé par la Mission nationale de contrôle et d'audit des organismes de sécurité sociale (MNC), l'arrivée concomitante d'un nouveau conseil d'administration et d'une nouvelle direction a permis d'établir un plan d'actions dont l'objectif était de redresser la Cipav et de restaurer les performances de la caisse au service de ses adhérents.

Pour cela un projet d'entreprise triennal, nommé Peps' (Pour encore plus de services) est défini puis mis en œuvre dès 2015.

Il s'appuie sur quatre axes :

- offrir des services adaptés aux besoins des adhérents de la Cipav à l'aide de processus innovants et sécurisés ;
- asseoir le développement de la Cipav sur une organisation stable et évolutive ;

- piloter les résultats de la Cipav grâce à des ressources adaptées et maîtrisées ;

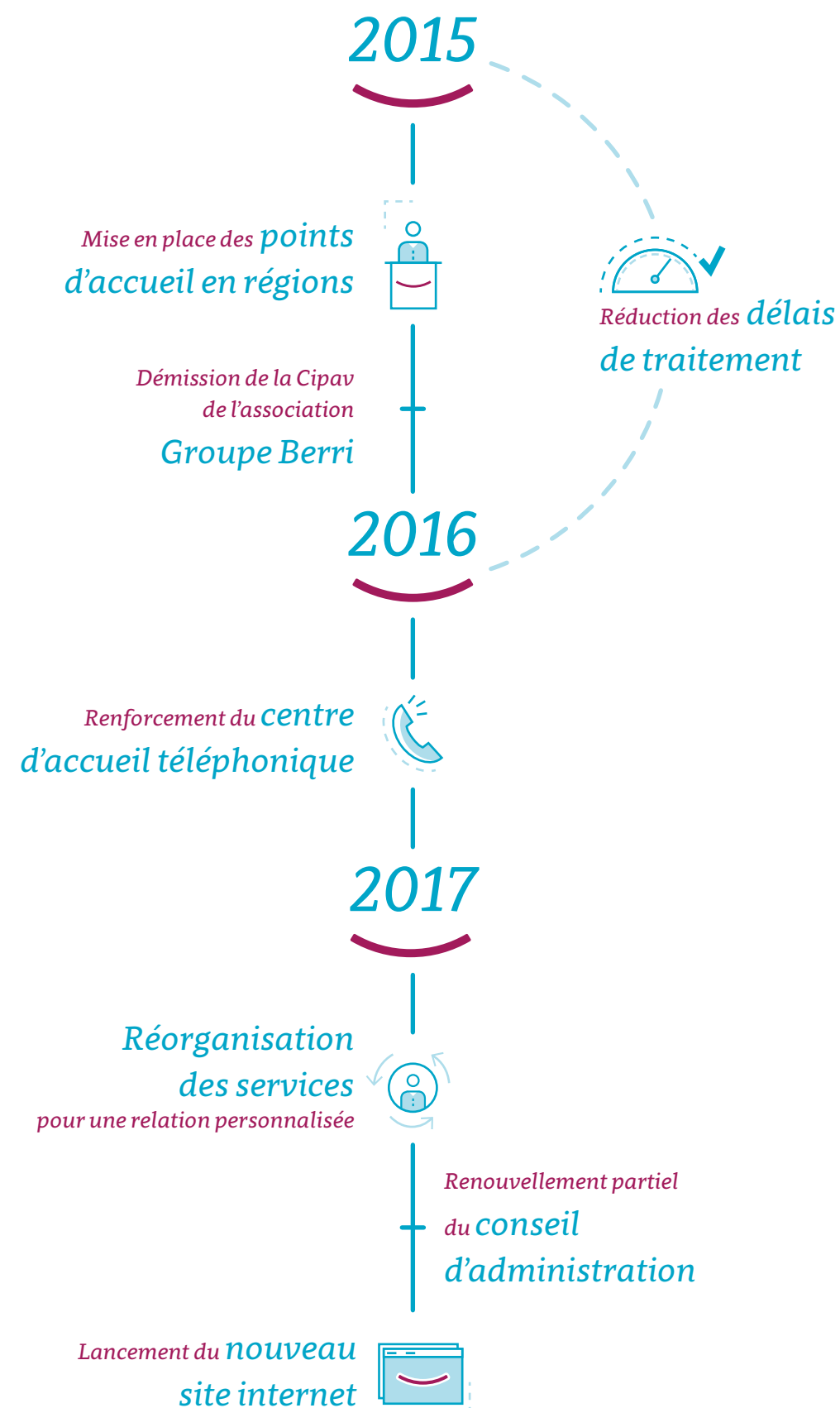
- faire émerger et fidéliser les talents internes par un management collaboratif et une professionnalisation des collaborateurs de l'organisme.

Dès lors, en s'appuyant sur les valeurs d'action, de confiance, de cohésion et de responsabilité de la Cipav, l'ensemble des directions et des services de l'entreprise s'est mobilisé afin d'atteindre les visées de Peps'. Plus de 70 projets ont ainsi été menés de front.

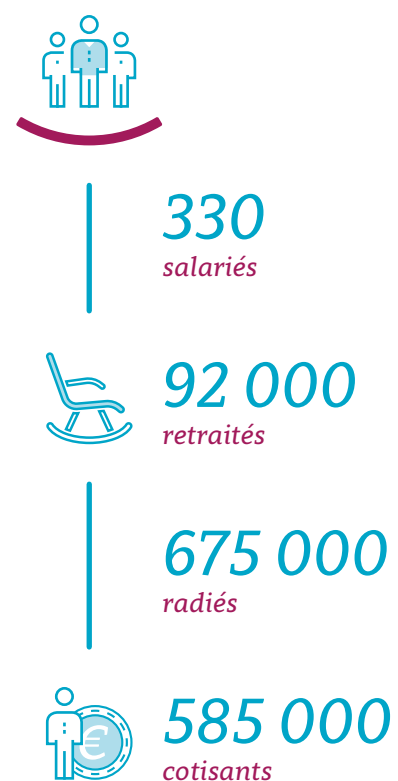
Par-delà les axes de Peps', il s'agissait de modifier et de moderniser l'image de la Cipav, de rompre avec une réputation d'inefficacité. Afin de marquer symboliquement ce changement, une nouvelle identité visuelle a été créée, avec un logo et une signature (l'avenir en toute confiance) reflétant la relation dans laquelle la Cipav souhaite s'inscrire avec ses adhérents : une relation de proximité, d'échanges, de conseil, d'accompagnement et de confiance.

Au terme de trois années, un bilan d'activité de la Cipav peut être réalisé. Il détaille les chantiers engagés et les progrès effectués. Si l'entreprise sait qu'il reste encore des améliorations à réaliser, l'organisme peut être satisfait du chemin déjà parcouru.

LES TEMPS FORTS DE 2015 À 2017



LES CHIFFRES CLÉS 2017



PRÉSENTATION DE LA CIPAV

QUI SOMMES-NOUS ?

Depuis sa création en 1978, la Cipav a connu de fortes mutations. Initialement caisse de retraite et de prévoyance dédiée aux professions libérales du bâti (architectes, géomètres-experts), elle a progressivement accueilli des populations très diverses issues des domaines du conseil, de la formation, de l'art, du sport ou du bien-être. Ses effectifs ont ainsi cru de manière exponentielle, passant de 50 000 comptes à sa naissance à plus d'un million aujourd'hui.

L'identité de la Cipav est donc son caractère interprofessionnel et sa capacité à s'adapter à tous les profils qu'elle compte parmi ses adhérents, qu'ils soient professionnels libéraux « classiques » ou micro-entrepreneurs. C'est ce qui fait sa dynamique.

NOS MISSIONS

La Cipav est un organisme de sécurité sociale, c'est-à-dire une entreprise privée à laquelle est confiée une mission de service public. Son rôle s'articule autour de trois axes :

- le pilotage des régimes de retraite complémentaire et d'invalidité-décès, c'est-à-dire la fixation des taux de cotisations obligatoires ainsi que le montant des prestations de retraite et d'invalidité-décès. La Cipav est donc pleinement responsable de la détermination des paramètres de ces régimes, fixés par les statuts de la caisse ;
- la gestion des régimes de retraite complémentaire et d'invalidité-décès. Cette activité de gestion recouvre la prise en charge des activités opérationnelles permettant la couverture de ses adhérents : affiliations, appels de cotisations et encaissements, calculs des droits associés, liquidations des prestations et versements. Pour cette activité de gestion, la Cipav dispose de prérogatives de puissance publique ;
- la gestion pour le compte de la CNAVPL (Caisse nationale d'assurance vieillesse des professions libérales) du régime de retraite de base.

NOS ENGAGEMENTS

Depuis 2015, la Cipav a fait de l'adhérent le point central de tout son fonctionnement. Organisation, méthodes et outils ont été complètement repensés et redéfinis avec un seul et même objectif : offrir la meilleure qualité de service possible, que ce soit en termes de délai ou de teneur de la réponse.



François Clouet, directeur adjoint.
À la Cipav depuis 2015.

De nombreuses réformes internes ont ainsi été mises œuvre et se poursuivent afin de traiter mieux et plus vite les demandes de nos adhérents.

Nos engagements sont donc ceux :

- de l'**écoute** : avoir de l'empathie pour comprendre les problématiques et les interrogations spécifiques des professionnels libéraux ;
- du **conseil** : utiliser notre expertise pour aider nos adhérents à faire les meilleurs choix pour leur retraite et leur prévoyance ;
- de l'**accompagnement** : guider avec pédagogie pour faire comprendre les mécanismes parfois complexes de la retraite ; apporter un soutien financier en cas de difficultés ;
- de la **proximité** : multiplier les occasions de rencontres à Paris et en régions ;
- de la **réactivité** : traiter les demandes dans les meilleurs délais sans déroger sur la qualité.

SOMMAIRE

1/ LA CIPAV PLUS PROCHE DE SES ADHÉRENTS

Page 14

UN ACCUEIL PHYSIQUE RENFORCÉ
AU SIÈGE ET EN RÉGIONS

Page 16

UN ACCUEIL TÉLÉPHONIQUE REDIMENSIONNÉ
POUR MIEUX RÉPONDRE AUX ADHÉRENTS

Page 20

2/ DES SERVICES OFFERTS AUX ADHÉRENTS

Page 24

UN SERVICE POLYVALENT
POUR UNE RELATION PERSONNALISÉE

Page 26

UN NOUVEAU SITE INTERNET CENTRÉ
SUR L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR

Page 28

3/ UNE QUALITÉ DE SERVICE RESTAURÉE ET DES DÉLAIS DE TRAITEMENT AMÉLIORÉS

Page 34

DES DÉLAIS DE TRAITEMENT
FORTEMENT RÉDUITS

Page 36

DES DONNÉES FIABILISÉES

Page 40

UNE RÉSORPTION DES STOCKS
DE COURRIERS À TRAITER

Page 44

4/ UNE POLITIQUE DE RECOUVREMENT EFFICACE ET ÉQUITABLE

Page 46

UN RECOUVREMENT DES COTISATIONS
PILOTÉ ET MIEUX GÉRÉ

Page 48

5/ UNE POLITIQUE D'ACTION SOCIALE AU SERVICE DES ADHÉRENTS EN DIFFICULTÉ

Page 56

UNE ACTION SOCIALE
RENFORCÉE ET DIVERSIFIÉE

Page 58

UNE ACTION SOCIALE
MIEUX ENCADRÉE ET PLUS LISIBLE

Page 60

UNE ACTION SOCIALE PLUS RÉACTIVE

Page 62

6/ UN RÉGIME DE RETRAITE EN EXCELLENTE SANTÉ FINANCIÈRE

Page 64

UN EXCELLENT
RAPPORT DÉMOGRAPHIQUE

Page 66

DES RÉSULTATS TECHNIQUES
EN CONSTANTE PROGRESSION

Page 69

UNE AMÉLIORATION TRÈS POSITIVE
DE LA TRÉSORERIE

Page 73

7/ UNE GESTION DES RÉSERVES QUI PERMET D'ENVISAGER UN ÉQUILIBRE FINANCIER SUR LE LONG TERME

Page 76

DES RÉSERVES EN FORTE CROISSANCE

Page 78

8/ UNE MODERNISATION DES OUTILS ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL

Page 86

DES SERVICES RÉORGANISÉS
ET PROFESSIONNALISÉS

Page 88

UNE EXTERNALISATION PARTIELLE
DE CERTAINES ACTIVITÉS

Page 90

DES PROJETS INFORMATIQUES
POUR SE DOTER D'OUTILS RÉNOVÉS

Page 91

9/ UNE GOUVERNANCE TOURNÉE VERS UNE AUTONOMIE DE DÉCISION

Page 94

UNE DISSOLUTION DU GROUPE BERRI
DEVENUE NÉCESSAIRE

Page 96

UNE GOUVERNANCE STABILISÉE

Page 100

ANNEXES

Page 102

LEXIQUE

Page 118

1

LA CIPAV
PLUS PROCHE
DE SES ADHÉRENTS



Moana Lefevre et Jeanne Continolo,
hôtesses d'accueil depuis 2016 à la Cipav.

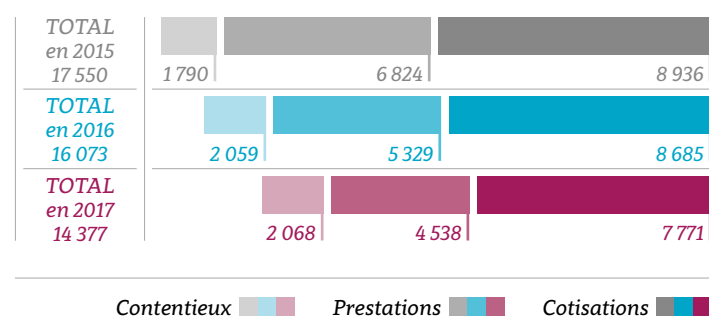
DÈS 2015, LA PROXIMITÉ AINSI QUE L'AMÉLIORATION DE LA RÉPONSE TÉLÉPHONIQUE ONT ÉTÉ IDENTIFIÉES COMME DES CHANTIERS PRIORITAIRES POUR LA CIPAV. IL S'AGISSAIT EN EFFET DE DÉVELOPPER LES POINTS DE CONTACT AVEC NOS ADHÉRENTS. MISSION ACCOMPLIE PUISQU'EN TROIS ANS, PRÈS DE 60 000 ADHÉRENTS ONT BÉNÉFICIÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT DE NOS CONSEILLERS DANS LE CADRE DE RENDEZ-VOUS PHYSIQUES, TANDIS QUE PLUS DE DEUX MILLIONS DE RÉPONSES ONT ÉTÉ APPORTÉES PAR TÉLÉPHONE.

UN ACCUEIL PHYSIQUE RENFORCÉ AU SIÈGE ET EN RÉGIONS

UNE ÉQUIPE DÉDIÉE À L'ACCUEIL

Jusqu'à 2015, les adhérents résidant sur l'ensemble du territoire devaient se déplacer au siège de la Cipav à Paris afin d'obtenir des informations ou des réponses. Cette situation était d'autant plus préjudiciable qu'ils ne parvenaient pas à recevoir de réponse par courrier ou par téléphone.

Accueil au siège par typologies de demandes des adhérents (volume)



Afin d'améliorer la qualité de service, une équipe de collaborateurs dédiée à l'accueil des adhérents a été constituée. Sélectionnés pour leur expertise dans des domaines particuliers (cotisations, prestations, contentieux) ainsi que pour leur sens relationnel, ces conseillers accompagnent les adhérents dans leurs différentes démarches et leur expliquent le fonctionnement souvent complexe de la retraite et de la prévoyance. Outre leur présence à Paris, ils se déplacent également en province dans le cadre des points d'accueil en régions (voir ci-contre).

La professionnalisation de cette équipe conjugée à l'amélioration de la réponse téléphonique et à la diminution des délais de traitement des courriers conduisent à une réduction du nombre d'adhérents reçus au cours des trois années pour des questions concernant les cotisations et les prestations.

Mon métier de conseiller accueil adhérents consiste à accueillir chaque jour les adhérents au siège, au minimum une demi-journée par jour en « réception ». La deuxième partie de la journée est consacrée au traitement plus poussé des demandes des adhérents reçus. Au sein de mon service, nous nous déplaçons aussi en régions, dans les différents points d'accueil (PAR). En amont, il faut préparer les dossiers des adhérents que nous rencontrerons lors de ces rendez-vous individuels. J'ai également une vraie mission de conseil, que ce soit sur les cotisations (projections, estimation en fonction des classes de cotisations choisies) que sur les prestations.

VASSILI BERRAMI
Conseiller accueil adhérents.
À la Cipav depuis 2016.

L'augmentation des réceptions pour contentieux s'explique quant à elle par la reprise de l'activité de recouvrement forcé de la Cipav.

LA CIPAV EN RÉGIONS

Contrairement à d'autres organismes de protection sociale, la Cipav ne dispose pas d'antennes régionales. Afin de pallier cette absence, la caisse a décidé de multiplier ses déplacements, permettant ainsi aux adhérents résidant en régions de bénéficier des mêmes services que ceux vivant en Île-de-France.

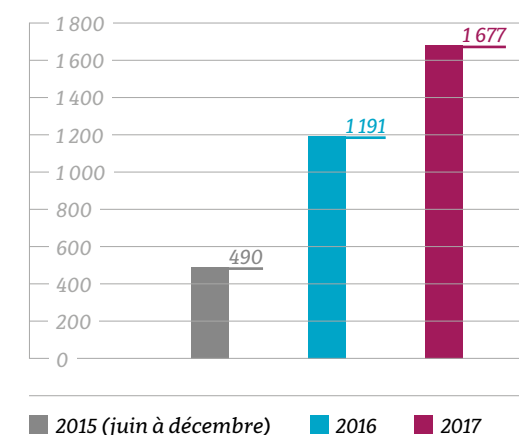
LES POINTS D'ACCUEIL EN RÉGIONS (PAR)

Dès 2015, la Cipav a pris la décision d'aller mensuellement (hormis en juillet et en août) à la rencontre de ses adhérents dans six grandes villes françaises où est située la majorité des professionnels libéraux adhérents à la Cipav. Ces rendez-vous réguliers ont été rendus possibles grâce à un partena-

riat avec la Mutualité sociale agricole (MSA). Celle-ci met des bureaux à disposition de la Cipav pendant deux jours dans certaines de ses agences. La première année, à compter de juin 2015, les conseillers de la Cipav se sont déplacés à Lyon, Marseille, Nantes et Lille, villes auxquelles s'est ajoutée Bordeaux en 2017.

Afin de rencontrer nos conseillers, les adhérents prennent rendez-vous via leur espace sécurisé. Cette organisation permet une préparation du dossier en amont de l'entretien afin d'apporter les réponses les plus pertinentes et de régler plus efficacement les éventuels problèmes. Elle évite également le temps d'attente pour les personnes reçues.

Nombre d'adhérents reçus dans les PAR



Au total, **3 358 personnes** ont été reçues lors des PAR en deux ans et demi.

Villes couvertes par les PAR





Accueil adhérents

Djamila Akhzam, conseillère accueil adhérents.
À la Cipav depuis 2009.

LES RÉUNIONS EN RÉGIONS (RER)

La Cipav a souhaité également aller à la rencontre de ses adhérents qui ne pouvaient pas se rendre facilement dans les six grandes villes françaises couvertes par les PAR. Mises en place avant ces derniers, les réunions en régions ont vu leur vocation ainsi que leur format évoluer. Organisées avant 2015 dans les grandes villes de la métropole afin de créer des points de rencontre avec les adhérents, les réunions en régions se déroulent, depuis la création des PAR, dans des agglomérations permettant à la Cipav de couvrir l'ensemble du territoire chaque année, à raison de deux jours par mois, en se rendant notamment dans des zones non concernées par les points d'accueil en régions.

Le contenu des RER a par ailleurs été modifié. Deux séances plénières de 1 h 30 chacune (au lieu d'une de 3 heures) permettent aux adhérents de découvrir la Cipav ainsi que les régimes qu'elle gère, de comprendre le principe de calculs de cotisations, de connaître les modalités de départ en retraite, etc. Co-animée par deux experts de la retraite et de la prévoyance, elle encourage l'interac-

tivité avec le public et favorise la compréhension de mécanismes jugés compliqués par les professionnels libéraux. Ces derniers peuvent également être reçus à titre individuel sur rendez-vous. Comme c'est le cas pour les PAR, les dossiers sont préparés à l'avance par les conseillers en fonction de la typologie précisée par l'adhérent. Ce travail préalable permet un meilleur traitement des problématiques ou des questions.

Depuis 2015, le léger déclin du nombre de personnes reçues s'explique par un report des rencontres sur les PAR ainsi que par une densité de professionnels libéraux moins importante dans les nouvelles villes visitées.

En trois ans, la Cipav aura toutefois conseillé plus de 3 000 adhérents dans le cadre des réunions en région ([voir le détail en annexes](#)).

LES SALONS ET LES CONGRÈS

Afin de multiplier et de diversifier ses points de rencontres avec les adhérents ou avec les porteurs de projet qui souhaitent devenir professionnels libéraux, la Cipav a décidé d'intensifier sa présence lors des salons professionnels, des congrès et des assemblées générales, l'objectif étant de toucher les personnes en fonction de la nature de leur activité ou du statut sous lequel elles l'exercent.

Depuis 2015, la Cipav participe ainsi chaque année à :

- **deux salons interprofessionnels à Paris :** le salon SME en octobre et le salon des entrepreneurs en février. Ces deux événements se déroulent pendant deux jours et attirent plusieurs milliers de visiteurs. Sur son stand, La Cipav accueille à chaque fois plus de 200 personnes, micro-entrepreneurs, professionnels libéraux classiques et créateurs d'entreprises;

- **des congrès professionnels :** congrès de l'Unsa (architectes), des géomètres experts, de l'Untec (économistes de la construction) et Synamome (maîtres d'œuvre). Ces manifestations se tiennent sur deux jours et sont l'occasion pour la Cipav de proposer des conseils spécifiques aux problématiques de ces différentes professions. La régularité de notre participation a permis de créer des rendez-vous avec des adhérents qui viennent nous voir chaque année afin de faire un point sur leur situation;

- **des assemblées générales d'organisations professionnelles :** chaque année à l'automne, la Cipav participe aux journées professionnelles des moniteurs de ski et des guides de haute montagne. Notre présence est désormais incontournable notamment pour sensibiliser ces professionnels à l'importance d'une bonne couverture en prévoyance.

Au total, la Cipav participe à une dizaine de manifestations professionnelles. Celles-ci sont autant d'occasions de conseiller des adhérents qui n'auraient pas fait la démarche de venir nous rencontrer au siège ou lors des PAR ou des RER. L'offre pluridisciplinaire de ces salons et congrès permet d'inscrire la protection sociale dans une démarche professionnelle globale.



60 000

c'est le nombre d'adhérents ayant bénéficié d'un entretien physique entre 2015 et 2017.

UN ACCUEIL TÉLÉPHONIQUE REDIMENSIONNÉ POUR MIEUX RÉPONDRE AUX ADHÉRENTS

Dès le début de l'année 2015, des travaux ont été engagés afin de renouveler et de repenser la relation téléphonique selon deux axes : la réorganisation de la plateforme et l'externalisation partielle de celle-ci.

UNE RÉORGANISATION DU SERVICE

La réponse téléphonique faisant partie intégrante de la nouvelle politique d'accueil, le service a été rattaché à la responsable de la relation avec les adhérents qui a également la responsabilité de l'accueil physique.

En janvier 2015, de nouveaux managers ont été nommés, chargés du pilotage des équipes et de l'organisation de l'activité afin de parvenir à un équilibre entre les flux d'appels et les ressources mises à disposition. Dans ce cadre, les envois de masse (appels de cotisations, campagnes de relance, etc.) ont été mieux planifiés et échelonnés dans le temps afin de lisser les pics d'activité et de ne pas saturer la plateforme téléphonique.

Le profil et les compétences des téléconseillers ont aussi évolué. Ceux-ci sont désormais polyvalents et peuvent répondre aux



Un bureau du centre d'appels de Paris

questions relatives aux cotisations, aux prestations et au contentieux. Leur activité s'est aussi diversifiée puisqu'ils se chargent de l'envoi des relevés de carrière, du traitement des NPAI (n'habite pas à l'adresse indiquée) et réalisent des appels sortants lorsque le volume d'appels entrants est moindre.

L'EXTERNALISATION PARTIELLE DU CENTRE D'APPELS FIN 2015

Parallèlement à la réorganisation du centre d'appels, une étude a été menée début 2015 concernant la possibilité d'une externalisation partielle du service qui a conduit à la signature d'un partenariat avec la Mutualité sociale agricole (MSA). Une première plateforme téléphonique externalisée à la MSA Auvergne du Puy-en-Velay a débuté son activité en décembre 2015. Elle est en charge des flux dédiés aux cotisations. À partir de mars 2016, la MSA Grand Sud, à Carcassonne, est devenue le centre d'appels spécialisé dans les prestations.

UN NOUVEL OUTIL DE TÉLÉPHONIE

Outre la réorganisation du centre d'appels et l'externalisation partielle de celui-ci, le renouvellement de l'infrastructure technique a été la dernière étape destinée à améliorer le service rendu aux adhérents. Une étude ayant pointé le vieillissement de la solution téléphonique alors en place, son manque de souplesse et sa saturation lors des pics d'appels, un nouveau logiciel de SVI (serveur vocal interactif) a été adopté dès janvier 2017.

Grâce à une réforme profonde de ses actions en termes d'accueil physique et téléphonique, la Cipav a instauré depuis 2015 une nouvelle relation avec ses adhérents, basée sur la disponibilité, la proximité, l'écoute et le conseil.

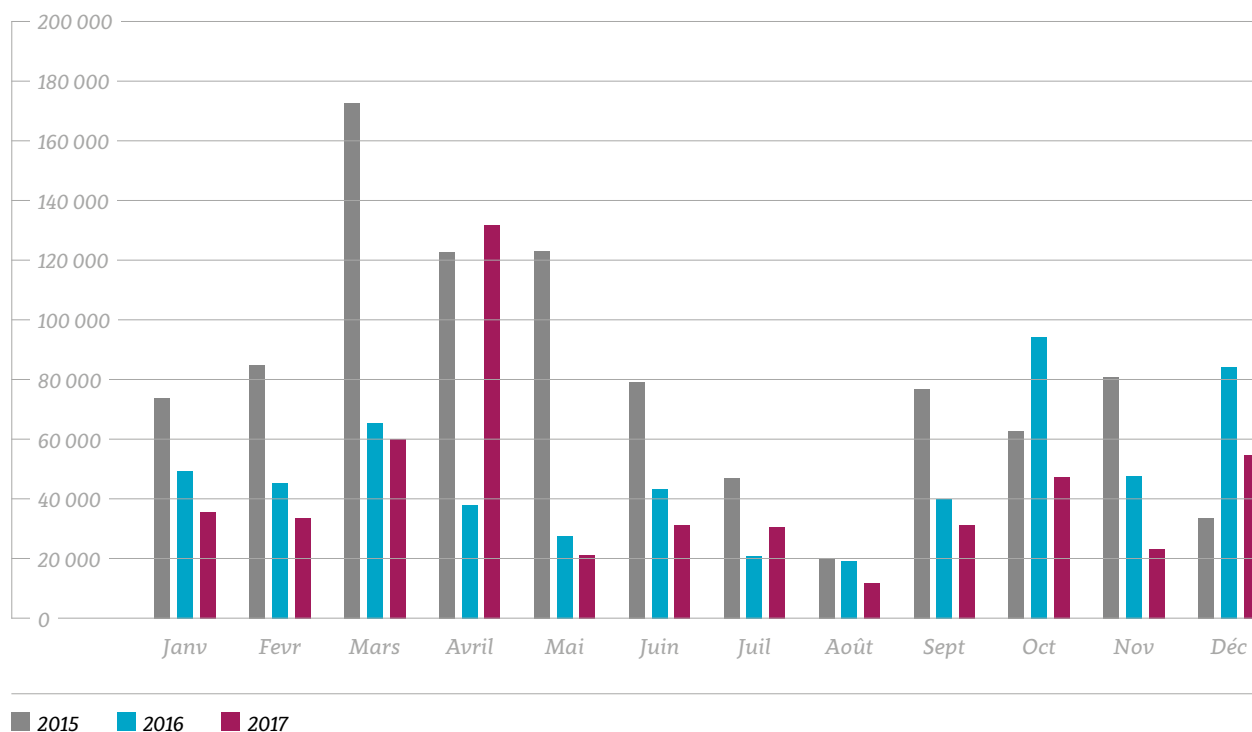


+ DE 2 MILLIONS

*c'est le nombre d'entretiens
téléphoniques réalisés entre 2015 et 2017.*

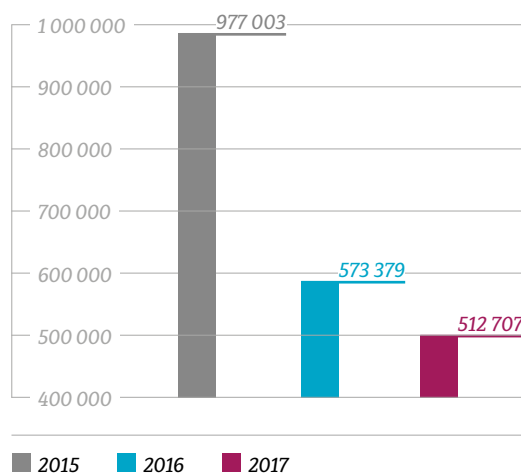
UNE DIMINUTION DU VOLUME D'APPELS

Volume mensuel des appels en 2015, 2016 et 2017



En deux ans, le volume d'appels des cotisants et des prestataires a été divisé par deux (977 003 appels en 2015 contre 512 707 en 2017).

Nombre d'appels par an



Cette forte diminution s'explique par l'association de multiples actions d'amélioration, avec principalement :

- la mise en place du nouveau SVI (avril 2017);
- le partenariat avec la MSA pour renforcer les équipes afin d'améliorer le taux de décroché et faire diminuer la réitération des appels;
- le développement des E-services;
- une meilleure rationalisation de la gestion des stocks de courriers permettant de diminuer le nombre de relances téléphoniques;
- le lissage de l'envoi des campagnes de masse.



Centre d'appels
Natacha Truong, téléconseillère.
À la Cipav depuis 2012.



J'ai commencé à travailler en tant que téléconseillère à la Cipav dans la branche cotisations. Environ six mois plus tard, j'ai été formée afin de pouvoir répondre indifféremment aux questions des adhérents concernant les cotisations ou les prestations. Depuis quelques mois au centre d'appels, nous répondons aussi aux questions sur le contentieux. En plus de mon cœur de métier qui est la réponse téléphonique, d'autres missions me sont confiées. Je rédige des relevés de carrière pour les adhérents qui demandent le récapitulatif des années cotisées à la Cipav, j'ai aussi la possibilité d'aller au contact des adhérents en postulant pour me rendre sur les PAR et les RER. Parfois, nous sommes aussi appelés en renfort pour faire de l'accueil physique. Depuis le printemps dernier, il y a une réelle polyvalence back office/front office au sein du centre d'appels.

ÉMILIE GUIGNARD
Téléconseillère.
À la Cipav depuis 2014.

UNE AMÉLIORATION
DU TAUX DE DÉCROCHÉ

Les actions menées ont significativement amélioré la qualité de l'accueil téléphonique.

	2015	2016	2017
Nombre de semaines dans l'année avec un taux de décroché supérieur à 70 %.	3	27	40

Depuis le début de l'année 2017, le taux de décroché moyen est de 58 % soit de 7 points de plus par rapport à 2016 et de 38 par rapport à 2015.

En août 2017, le taux de décroché atteint son plus haut niveau : 97 %.

Si on ne tenait pas compte du mois d'avril 2017 (20 % au moment de l'appel de cotisations), le taux moyen 2017 serait de 71 %.

2

DES SERVICES
OFFERTS
AUX ADHÉRENTS



Lylia Zitouni,
hôtesse d'accueil à la Cipav depuis 2016.

AVANT 2017, LA GESTION DES COMPTES DES ADHÉRENTS ÉTAIT EFFECTUÉE PAR DEUX SERVICES DISTINCTS : L'UN EN CHARGE DES COTISATIONS ET L'AUTRE DES PRESTATIONS. LE PARCOURS D'UN ADHÉRENT ÉTAIT DONC MORCELÉ ENTRE SA VIE EN TANT QU'ACTIF COTISANT PUIS EN TANT QUE RETRAITÉ. PAR AILLEURS, LE SUIVI DU DOSSIER D'UN ADHÉRENT ÉTAIT ASSURÉ PAR LES GESTIONNAIRES DE CHACUN DES SERVICES, MULTIPLIANT AINSI LE NOMBRE D'INTERLOCUTEURS DANS LES CAS TRÈS FRÉQUENTS OÙ LES DEMANDES IMPLIQUAIENT UNE RÉPONSE DE LA PART DES DEUX SERVICES.

UN SERVICE POLYVALENT POUR UNE RELATION PERSONNALISÉE



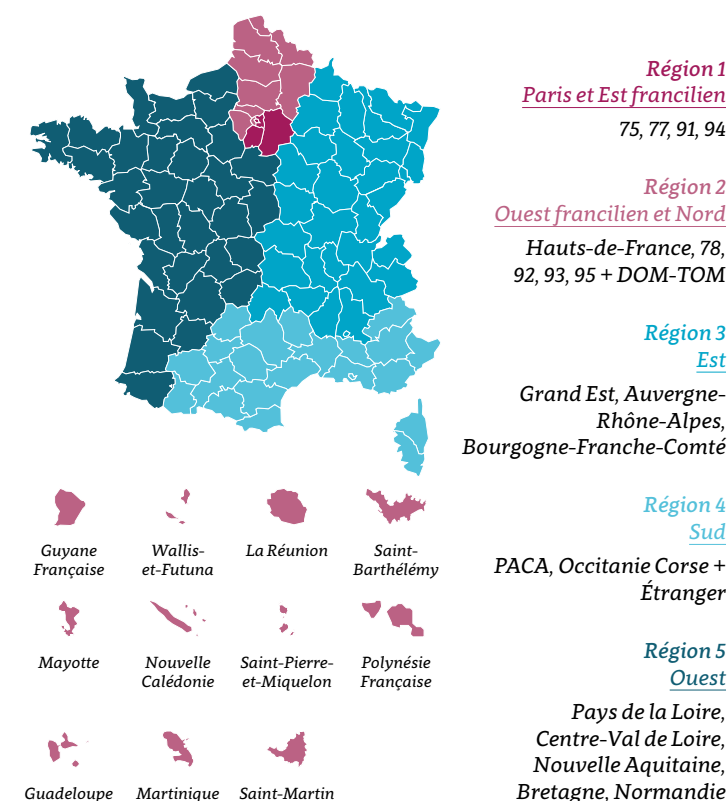
Service polyvalence
Latifa Nhili, Fanny Bailly et
Emmanuelle Joly, gestionnaires polyvalentes.
À la Cipav depuis 2016, 2015 et 2010.

L'un des objectifs du projet d'entreprise a donc été de repenser les modalités de gestion des demandes des adhérents afin de garantir une continuité entre la période d'activité et la retraite mais aussi de personnaliser la relation avec l'adhérent en lui dédiant un conseiller unique compétent dans tous les domaines.

Afin de parvenir à ces objectifs, un projet de gestion polyvalente a été lancé fin 2016.

Il s'articule autour de deux axes :

- **la redéfinition du périmètre d'activité des gestionnaires :** il regroupe les activités précédemment traitées pour les unes par le département cotisations et pour les autres par le département prestations.



Le champ ainsi décrit intègre les activités suivantes :

- **les opérations liées à la gestion des comptes cotisants :**
 - explication des calculs de cotisations ;
 - production des états de compte ;
 - révision de cotisations ;
 - demande d'exonération ;
 - rachats de trimestres ;
 - gestion des prélèvements mensuels ;
 - gestion des remboursements.
- **les opérations de recouvrement liées à la gestion des comptes cotisants :**
 - gestion des retours des adhérents en recouvrement amiable, de l'envoi de la relance à la contrainte ;
 - traitement des réclamations.
- **les opérations liées à la carrière de l'adhérent :**
 - traitement des questions et demandes au cours de la phase constitutive de la carrière ;
 - information retraite de l'adhérent ;
 - traitement des réclamations préalable à l'envoi du dossier retraite.
- **les opérations liées au dossier retraite des adhérents :**
 - analyse de la recevabilité du dossier de retraite ;
 - liquidation du dossier et notification de la pension ;
 - gestion des contestations.
- **l'affectation à chaque gestionnaire d'un portefeuille de comptes adhérents constitué sur une base géographique et/ou professionnelle :** Les comptes adhérents de la Cipav sont répartis en cinq zones géographiques (sous réserve du regroupement des comptes des professionnels de la montagne sur l'une des cinq régions), chacune comptant entre 275 000 à 300 000 comptes de toutes natures : actifs/radiés, professionnels libéraux classiques et micro-entrepreneurs, cotisants, prestataires ou en cumul emploi-retraite. Au sein de chaque zone, les portefeuilles sont constitués sur une base alphabétique (nom de l'adhérent) couvrant la totalité des départements de la zone géographique. Chaque gestionnaire travaillant à temps plein est en charge d'un portefeuille individuel d'environ 27 000 comptes. Compte tenu des volumes de comptes répartis sur chacune des zones, les groupes polyvalents sont constitués de 10 à 12 gestionnaires.



Avec la polyvalence, l'adhérent a désormais un interlocuteur privilégié. Le fait d'avoir un seul et même gestionnaire dédié à son dossier, qu'il peut suivre du début à la fin, rassure l'adhérent. Cela a grandement participé à l'amélioration de la qualité de service.

NADINE BUCOVAZ

Responsable d'équipe polyvalence.
À la Cipav depuis 1985.

Cette nouvelle organisation a été expérimentée avec un groupe test courant 2017 et la gestion polyvalente est généralisée au sein de la Cipav depuis mars 2018.

Elle permet d'offrir à chaque adhérent un suivi personnalisé tout au long de son parcours. Il dispose ainsi d'un conseiller unique qui le connaît et peut répondre au mieux à ses interrogations et à ses attentes, lui garantissant une meilleure qualité de service.

UN NOUVEAU SITE INTERNET CENTRÉ SUR L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR

Vieillissant, peu ergonomique et offrant peu de services, l'ancien site internet ne correspondait plus aux nouvelles ambitions de la Cipav à compter de 2015, que ce soit en termes d'image, de ligne éditoriale ou d'expérience utilisateur.

Parallèlement aux travaux de renouvellement de l'identité visuelle de la caisse (logo, charte graphique), une étude a été menée

afin d'identifier les besoins et les usages des adhérents de la Cipav.

Celle-ci a conduit à la refonte totale du site internet selon deux axes distincts :

- la partie publique ;
- l'espace sécurisé.

Le nouveau site de la Cipav a été mis en ligne en mars 2017.



UN SITE INSTITUTIONNEL DYNAMIQUE ET INTUITIF

Afin de répondre aux besoins d'informations spécifiques de chacun de ses adhérents, la Cipav a opté pour une navigation par profil. Ainsi, qu'il soit porteur de projet souhaitant débiter une activité libérale, micro-entrepreneur, professionnel libéral classique ou retraité, chaque visiteur peut naviguer dans une arborescence qui lui est dédiée. Il y trouve tous les renseignements concernant les cotisations, les prestations, la prévoyance ou l'action sociale grâce à des articles brefs et clairs, à des fiches pratiques ou à des guides.

La Cipav a par ailleurs développé sa communication institutionnelle, notamment grâce à ce nouveau site. Des actualités sont ainsi régulièrement publiées, qui concernent les

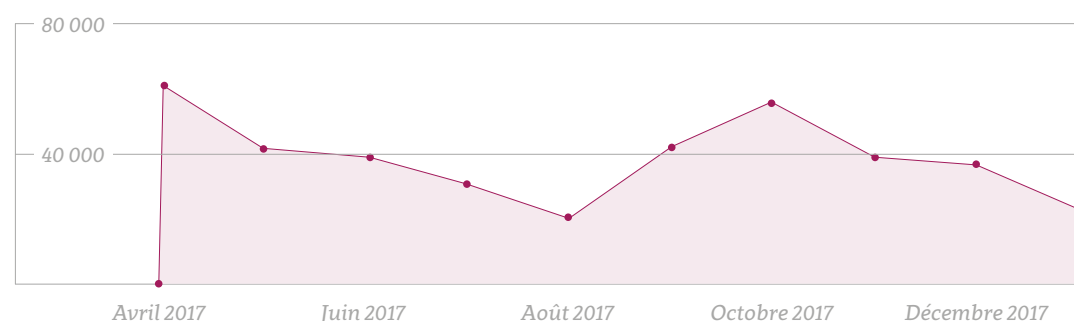
évolutions réglementaires, les activités et les résultats de la caisse. Les chiffres clés de la Cipav sont ainsi mis à jour pour les visiteurs tous les six mois.

Le site institutionnel a également été un outil de communication privilégié lors du renouvellement partiel du conseil d'administration en 2017. Une rubrique spécifique a été créée à cette occasion qui réunissait le calendrier, le protocole électoral ainsi que la liste des candidats accompagnée de leur profession de foi.

Grâce à ce nouveau site, la Cipav a fait le choix de la pédagogie et de la transparence vis-à-vis de ses adhérents.

Statistiques de fréquentation du site institutionnel d'avril à décembre 2017

594 985 utilisateurs uniques sur la période analysée



• Utilisateurs uniques

DE NOUVEAUX SERVICES DANS L'ESPACE SÉCURISÉ

La mise en place d'un nouveau site internet a été l'occasion pour la Cipav de développer son offre de services en ligne. Consciente du rythme de travail particulier des professionnels libéraux, qui se consacrent principalement à leur activité pendant la journée et s'occupent de la gestion administrative plutôt le soir et le week-end, la caisse souhaite leur permettre d'effectuer un maximum d'actions via l'espace sécurisé. Ainsi, avec son nom et son numéro d'adhérent, le cotisant ou le retraité peut créer un compte personnel et effectuer les actions suivantes :

- demande de cotisation en classe supérieure pour la retraite complémentaire;
- demande de révision des revenus estimés;
- demande de réduction de cotisations;
- consultation du solde des cotisations ainsi que des derniers versements (trois dernières années et année en cours);
- option pour le paiement par prélèvement;
- prise de rendez-vous en régions (points d'accueil en régions et réunions en régions);
- demande de relevé de carrière.

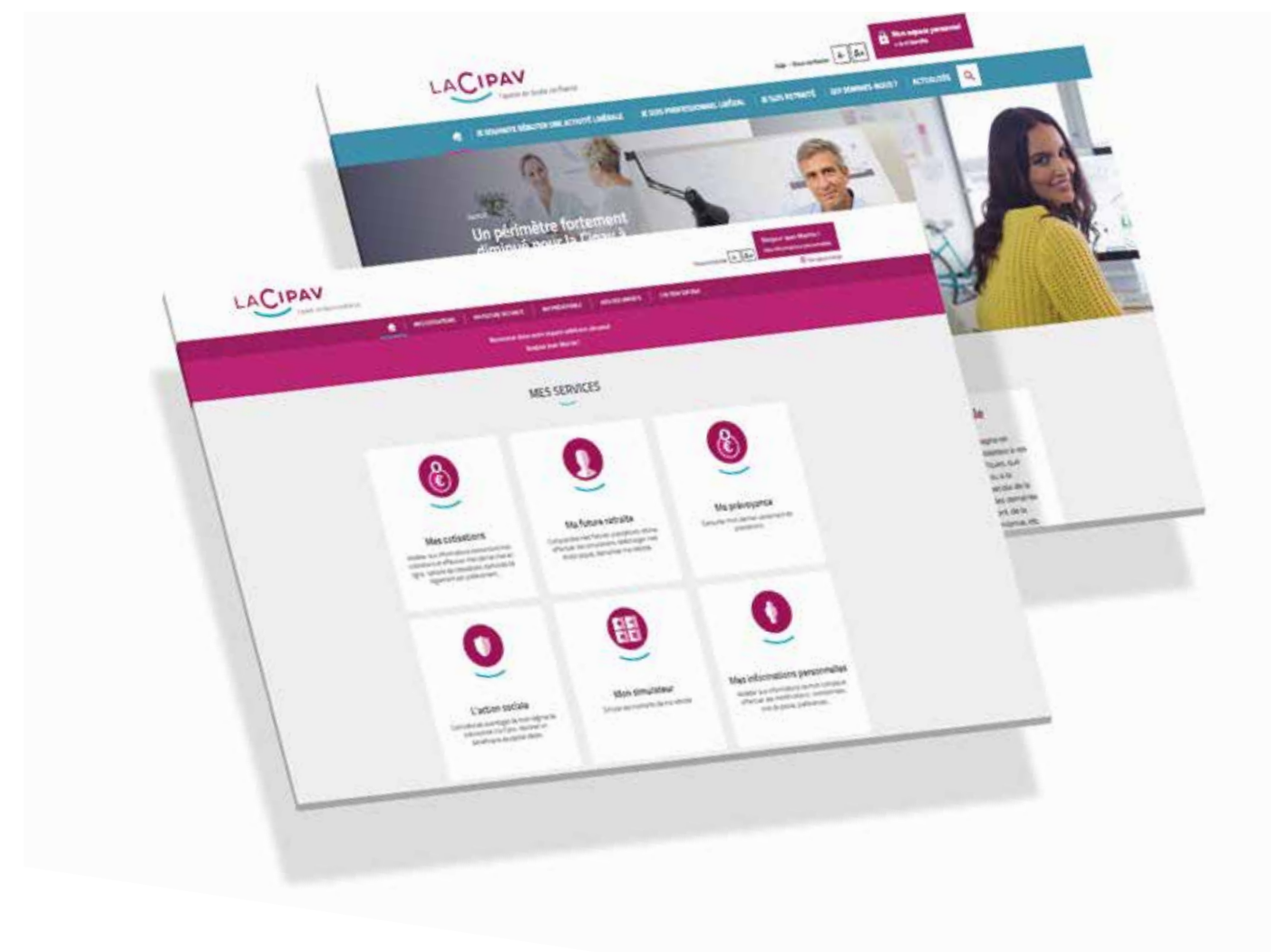
Les adhérents ont également accès à différents documents :

- attestation à jour des cotisations;
- attestation fiscale;
- déclaration fiscale;
- appels premier et second délai;
- bulletin de situation;
- estimation de la retraite Cipav.

et formulaires :

- demande de retraite;
- déclaration du statut de conjoint collaborateur;
- demande d'aide d'action sociale;
- déclaration du bénéficiaire du capital décès;
- demande d'allocation supplémentaire d'invalidité;
- demande de pension d'invalidité;
- demande de rachat de trimestres et/ou de points pour la retraite de base;
- déclaration de cessation d'activité;
- mandat de prélèvement.

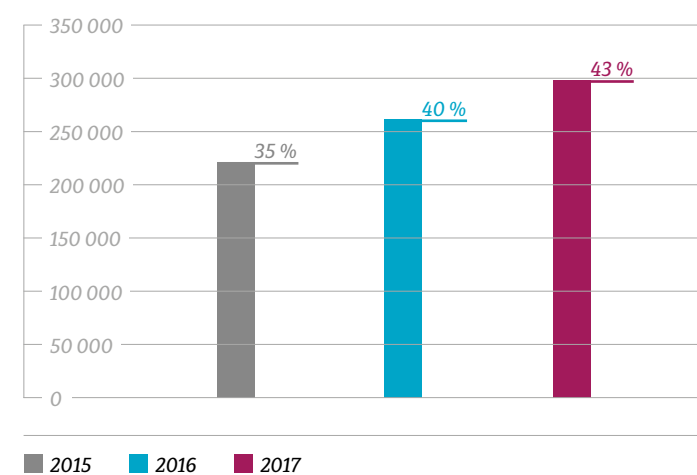
À terme, l'objectif de la Cipav est de permettre à ses adhérents d'effectuer leur demande de retraite totalement en ligne et de mettre à disposition un suivi de l'état des demandes en temps réel.



Depuis 2015, la Cipav s'est engagée dans une entreprise de modernisation de ses pratiques et de ses outils. La refonte de son site internet, « carte de visite » de l'entreprise, était un impératif, autant en termes d'image que de qualité de service.

Le développement des services en ligne a incité de nombreux adhérents à créer leur compte en ligne afin d'effectuer leurs démarches en toute autonomie, au moment où ils le souhaitent.

Volume et pourcentage d'adhérents ayant un compte en ligne



DES OUTILS DE COMMUNICATION ATTRACTIFS ET PÉDAGOGIQUES

L'un des premiers objectifs en termes de communication a été de moderniser et d'adopter une tonalité moins administrative dans la documentation à destination des adhérents. Les guides pratiques annuels dédiés aux micro-entrepreneurs ou aux professionnels libéraux classiques ont ainsi été totalement revus, autant dans le fond que dans la forme. Des exemples illustrent désormais toutes les explications « techniques » tel que le calcul des cotisations, un lexique vient décoder le vocabulaire de la retraite et de la prévoyance et des photographies en lien avec les professions couvertes par la Cipav favorisent l'identification.

En complément de ces guides, des fiches pratiques sont réalisées sur les sujets qui suscitent le plus de questions de la part de nos adhérents :

- comment sont calculées mes cotisations pour ma retraite ?
- à quel âge prendre ma retraite ?
- quel est le montant de ma retraite ?
- le cumul emploi-retraite ;
- les réductions de cotisations.

Des affiches ont également été réalisées, notamment sur le panorama des régimes de retraite en France.

Ces supports sont disponibles à l'accueil physique à Paris et en régions ainsi que sur les stands de la Cipav lors de la présence à des salons professionnels. Ils participent à l'effort de pédagogie entrepris par la caisse afin de rendre le fonctionnement de la retraite plus lisible pour ses adhérents.



3

UNE QUALITÉ
DE SERVICE
RESTAURÉE
ET DES DÉLAIS
DE TRAITEMENT
AMÉLIORÉS



Evelyne Florentin et Linda Debauvais-Ruault,
assistantes techniques au service courrier.
À la Cipav depuis 2010.

EN 2015, DES DÉLAIS DE RÉPONSE RELATIVEMENT LONGS ÉTAIENT CONSTATÉS, QU'IL S'AGISSE D'UNE SIMPLE QUESTION LIÉE AUX COTISATIONS OU AUX PRESTATIONS, D'UNE LIQUIDATION DES DROITS À RETRAITE, DES REMBOURSEMENTS OU DU TRAITEMENT DES SAISINES DES ADHÉRENTS AUPRÈS DE LA COMMISSION DE RECOURS AMIABLE. DES RÉORGANISATIONS ONT ÉTÉ EFFECTUÉES ET DE NOUVEAUX PROCESSUS ONT VU LE JOUR AFIN DE RESTAURER LA QUALITÉ DE SERVICE DE LA CIPAV.

DES DÉLAIS DE TRAITEMENT FORTEMENT RÉDUITS

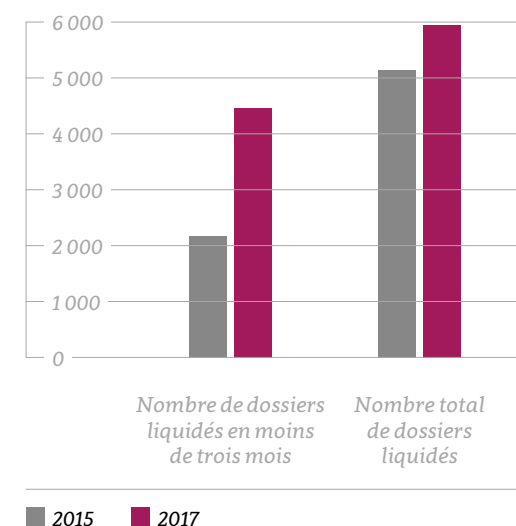
Dans le cadre de la politique d'amélioration de la qualité de service, l'un des objectifs phares de la Cipav était la réduction du temps de traitement des demandes des adhérents. Il s'agissait en fait d'un double enjeu : répondre plus vite tout en garantissant un niveau exigeant dans l'instruction des dossiers.

UNE BAISSÉ DES DÉLAIS DE LIQUIDATION DE RETRAITE EN DÉPIT D'UN VOLUME CROISSANT DE DOSSIERS À TRAITER

La liquidation des retraites est au cœur du métier de la Cipav et à ce titre, le délai de celle-ci donne la mesure de la qualité du service rendu aux adhérents.

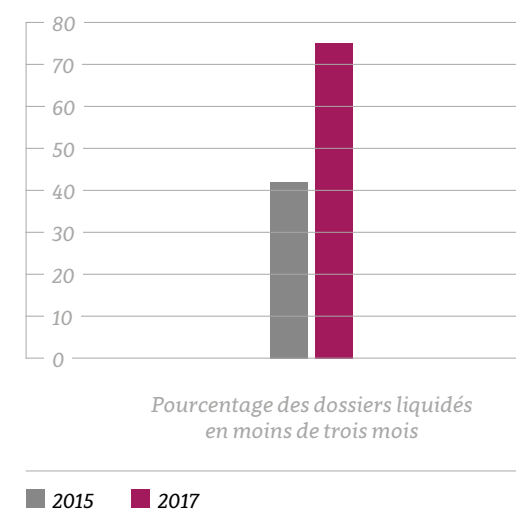
De 2015 à 2017, les délais de liquidation des droits à retraite se sont améliorés de manière continue autant pour le régime de base que pour le régime complémentaire. Cette réduction des temps de traitement a été acquise alors même que le nombre de dossiers à instruire n'a cessé d'augmenter.

Concernant le régime de base, le nombre de dossiers liquidés en moins de trois mois est passé de 2 174 à 4 450 tandis que le nombre total de dossiers a crû de 5 141 à 5 948.



Ainsi 75 % des dossiers de liquidations sont traités en moins de trois mois en 2017 alors que le pourcentage n'était que de 42 % en 2015.

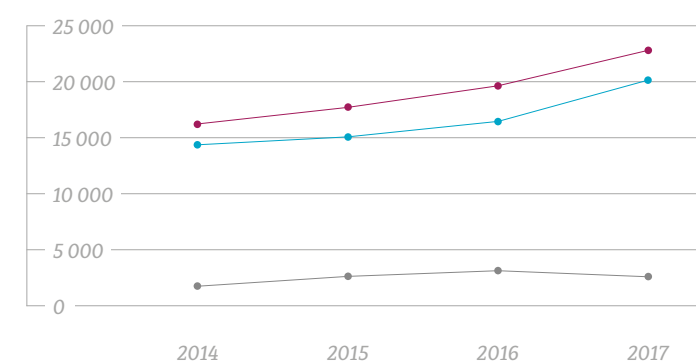
Une dynamique similaire est observée pour le régime complémentaire.



Cette progression de la performance résulte de différents facteurs :

- le recrutement de dix gestionnaires entre 2015 et 2016 ;
- le cadrage des activités grâce à la mise en place de processus d'optimisation qui ont entraîné des gains de productivité.
- une transmission plus rapide des demandes de liquidation de retraite de la part du service courrier vers les gestionnaires retraite, ce qui permet un traitement au plus près de la date de réception du dossier ;

Nombre de pensions liquidées Total des régimes de base et complémentaire



■ Droits dérivés - régimes liquidés
■ Droits propres - régimes liquidés
■ Total des régimes liquidés dans l'année

Cette évolution globale se traduit de la même manière en distinguant droits propres (pension versée à l'adhérent) et droits dérivés (pension versée au conjoint survivant après le décès de l'adhérent), retraite de base et retraite complémentaire. Cette réduction de la durée d'instruction des dossiers se poursuit grâce à la mise en place en septembre 2017 d'un outil de liquidation automatique des pensions, appelé LAO (Liquidation automatisée par ordinateur). Ce dispositif permet de vérifier si les conditions d'ouverture de droit sont réunies puis de calculer automatiquement le montant de la pension à verser.

Notons que les indicateurs affichés plus haut ne concernent que les délais de liquidation des droits acquis à la Cipav. En effet, nombre de nos adhérents ont cotisé dans d'autres régimes auprès desquels ils doivent également faire une demande de retraite.

Enfin, il faut prendre en compte la différence dans le traitement des liquidations de pensions des professionnels libéraux dits « classiques » et des micro-entrepreneurs. Ces derniers ont en effet des parcours beaucoup plus morcelés qui rendent les reconstitutions de carrière (vérification des droits acquis) plus complexes et plus longues. Afin de faciliter ces démarches, l'Acoss (Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale) transmet à la Cipav les droits individuels des micro-entrepreneurs depuis septembre 2015.

DES REMBOURSEMENTS EFFECTUÉS PLUS RAPIDEMENT

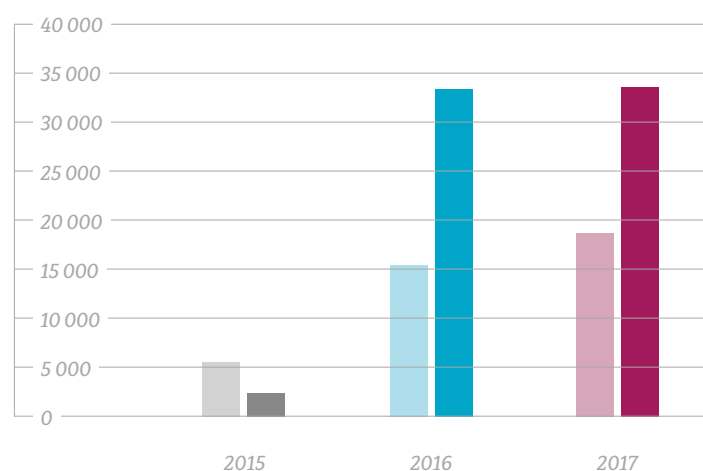
Dans la mesure où le montant des cotisations est calculé en fonction des revenus connus par la Cipav, c'est-à-dire ceux de l'année N-2 lors du premier appel de cotisations, puis ceux de l'année N-1 lors du second appel, il peut y avoir un décalage entre le montant appelé et le montant réellement dû. Dans le cas où un compte adhérent présente un solde créditeur, la Cipav procède à un remboursement du trop perçu.

Chaque semaine, depuis le second semestre 2016, une opération automatique identifie les comptes créditeurs qui rentrent alors dans le circuit de remboursement. Si la Cipav dispose du RIB de l'adhérent concerné, le traitement du remboursement est également automatisé.

Si les coordonnées bancaires ne sont pas connues, le remboursement est effectué par chèque.

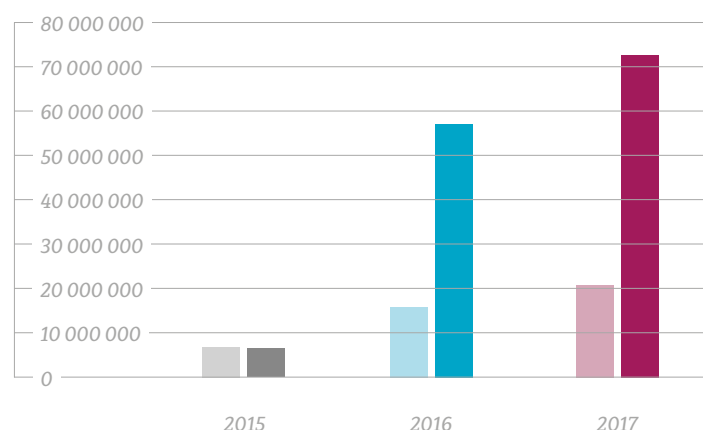
Cette automatisation des traitements a permis de sécuriser le processus, d'augmenter le volume des remboursements et de réduire les délais. Ceux-ci étaient de 13 jours en 2016 et de 6 jours en 2017.

Évolution du nombre de remboursements en volume



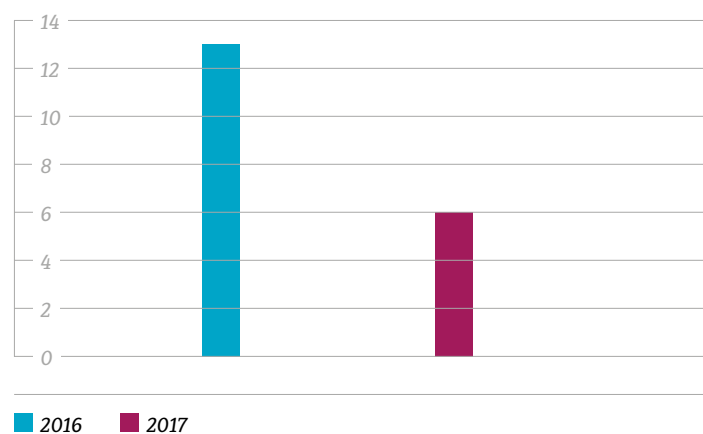
■ Remboursements par chèque ■ Remboursements par virement

Évolution des montants remboursés



■ Remboursements par chèque ■ Remboursements par virement

Délai de remboursement en jours



■ 2016 ■ 2017



Pôle litiges adhérents

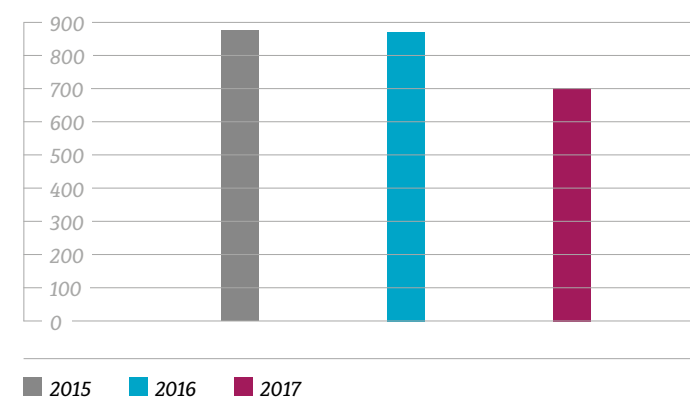
Valérie Merrien, responsable du pôle litiges adhérents et Sana Cherifi, juriste. À la Cipav depuis 2015 et 2016.

UN TRAITEMENT ACCÉLÉRÉ DES SAISINES DES ADHÉRENTS DE LA COMMISSION DE RECOURS AMIABLE (CRA)

La direction juridique et son activité ont été entièrement réorganisées en 2015 notamment afin de mieux maîtriser le flux de contestations amiables dont la tendance est à la décroissance.

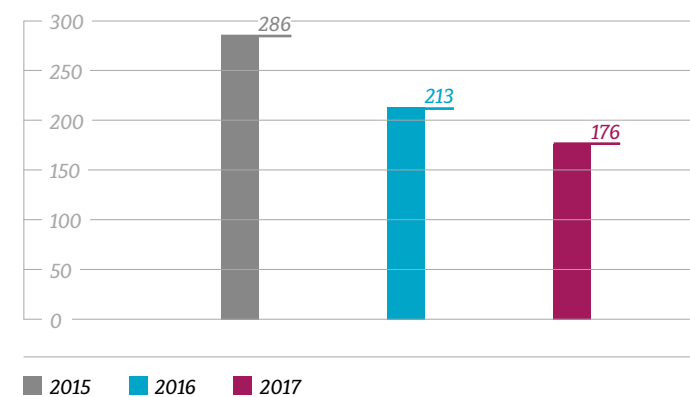
Des travaux ont parallèlement été engagés avec les administrateurs afin d'optimiser le fonctionnement de la commission de recours amiable, dont la vocation est de tenter de régler des litiges avant de saisir le tribunal des affaires de sécurité sociale (TASS) (voir chapitre 4).

Nombre de dossiers traités par la commission de recours amiable



■ 2015 ■ 2016 ■ 2017

Délai entre la réception du recours et le passage en commission de recours amiable en jours



■ 2015 ■ 2016 ■ 2017

Pilotage de production
 Sophie Ribeiro, coordonnatrice
 métier, Chrystèle Mundwiller,
 conseillère support utilisateurs et
 Michel Sohm, consultant.
 À la Cipav depuis 2006 et 1995.



DES DONNÉES FIABILISÉES

DONNÉES ADMINISTRATIVES, AFFILIATION, RADIATION, CHANGEMENT D'ADRESSE

Les données administratives sont de deux types, pour lesquels il convient d'avoir une approche différenciée d'analyse des résultats :

- les données des professionnels libéraux dits « classiques » dont dispose la Cipav au moment de leur affiliation, de leur radiation ou de toute modification de leur situation administrative ;
- les données des micro-entrepreneurs qui sont enregistrées par l'adhérent lui-même (sur le site net-entreprises) et transmises à l'Acos (Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale) qui les envoie ensuite aux différents organismes concernés (Urssaf, sécurité sociale pour les indépendants et Cipav).

LA FIABILISATION DES DONNÉES DES PROFESSIONNELS LIBÉRAUX « CLASSIQUES »

Dans un souci de simplification, la création d'une activité libérale s'effectue auprès d'un interlocuteur unique, le centre de formalités des entreprises (CFE). Les informations fournies à ce service géré par les Urssaf sont ensuite transmises à toutes les administrations ou services compétents. Le circuit d'affiliation des professions libérales est fiabilisé depuis la création du Centre national de l'immatriculation commune (CNIC), dont le rôle est d'effectuer une pré-instruction unique des déclarations de début d'activité.

Malheureusement, les radiations et les modifications sont plus complexes car les informations provenant des centres de formalités des entreprises (CFE) sont incomplètes. En effet, elles ne comprennent souvent ni le

numéro de sécurité sociale, ni la profession concernée, ce qui peut générer des erreurs dans la transmission vers l'organisme compétent.

LA FIABILISATION DES DONNÉES DES MICRO-ENTREPRENEURS

La Cipav reçoit les données administratives de ses ressortissants de la part des centres de formalités des entreprises et de divers organismes de sécurité sociale (Urssaf, CNIC, CNRSI et CNAVPL). Elle est donc tributaire de la qualité des flux transmis par ces structures.

Afin d'optimiser la fiabilisation des données entrantes, la Cipav a mené en 2015 et 2016 des travaux avec l'Acos, la CNRSI, le CNIC, la CNAVPL, qui ont conduit à une nette amélioration des transmissions.

Les données financières individuelles pour les années 2010 à 2014 des 560 000 comptes de micro-entrepreneurs ont ainsi été fournies par l'Acos en septembre 2015. La Cipav a mis ces informations à disposition de ses adhérents sur leur compte en ligne dès octobre 2015.

Enfin, des opérations de vérifications en masse réalisées durant le 2nd semestre 2015 et le 1^{er} semestre 2016 ont permis de corriger et de fiabiliser les situations administratives de plus de 7 000 adhérents micro-entrepreneurs.

REVENUS / TAXATIONS D'OFFICE

La connaissance des revenus de ses adhérents est une opération essentielle pour que la Cipav établisse de manière fiable le montant des cotisations dont chaque adhérent doit s'acquitter. Si la Cipav n'a pas connaissance des revenus d'un adhérent, la réglementation prévoit alors un mécanisme de taxation d'office établi sur un revenu

supposé égal à cinq plafonds annuels de la sécurité sociale soit 196 140 euros en 2017.

De la même manière que les travaux menés sur des données administratives, la Cipav s'est attachée à améliorer l'intégration des fichiers de revenus qu'elle reçoit de la CNAVPL.

Celle-ci est essentielle car la réception de données erronées conduit à l'envoi d'appels de cotisations inexacts. Depuis 2016, la Cipav est particulièrement vigilante à la qualité des informations transmises par les organismes partenaires.

Flux des informations concernant les micro-entrepreneurs



*Déclaration de revenus
dans la DSI
(déclaration sociale
des indépendants)*



*Réception des données
par la CNAVPL*



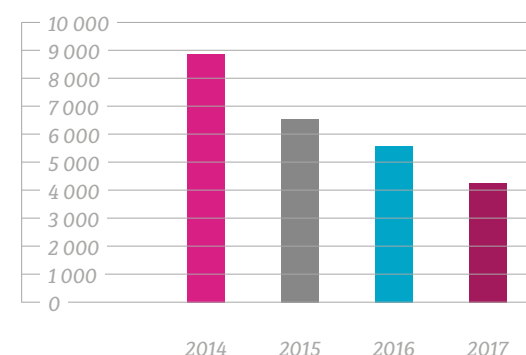
Réception par la Cipav

Cela lui a permis de réduire considérablement le volume d'adhérents « taxés d'office », c'est-à-dire auxquels on appliquait un montant de cotisation forfaitaire lorsque leur revenu n'était pas connu. Plusieurs campagnes ont été menées par la Cipav depuis 2015 afin de régulariser les comptes. Elles ont permis de diviser le montant des créances taxées d'office par trois en deux ans.

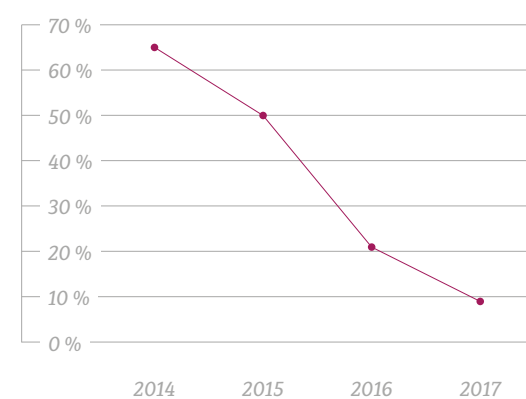
	Créance totale	Créance non taxée d'office	Créance taxée d'office	Taux TO
Situation au 31/12/2014	1 658 625 321	551 929 110	1 106 696 211	66,72 %
Situation au 31/12/2015	1 053 876 085	538 476 448	515 399 636	48,91 %
Situation au 31/12/2016	912 983 924	611 361 940	301 621 984	33,04 %

Montants exprimés en euros

Dans les créances à recouvrer, part des adhérents taxés d'office



Taux d'adhérents taxés d'office par rapport à la créance totale



La mise en place du « 2 en 1 » en 2017 contribue également à une meilleure adéquation entre le revenu réel déclaré sur l'année antérieure et le montant des cotisations appelées sur l'année en cours.

LE 2 EN 1

LE REVENU N-2 PERMET :
de calculer des cotisations provisionnelles pour la retraite de base et la retraite complémentaire de l'année N ;

LE REVENU N-1* PERMET :
• d'ajuster les cotisations provisionnelles de la retraite de base et de la retraite complémentaire de l'année N ;
• de régulariser la cotisation provisionnelle de la retraite de base de l'année N-1.

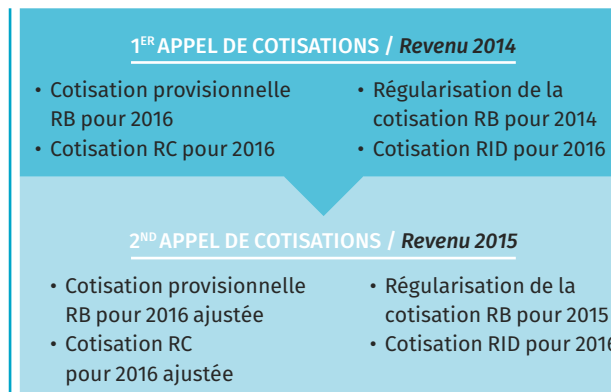
* Après transmission par la CNAVPL (Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse des Professions Libérales).



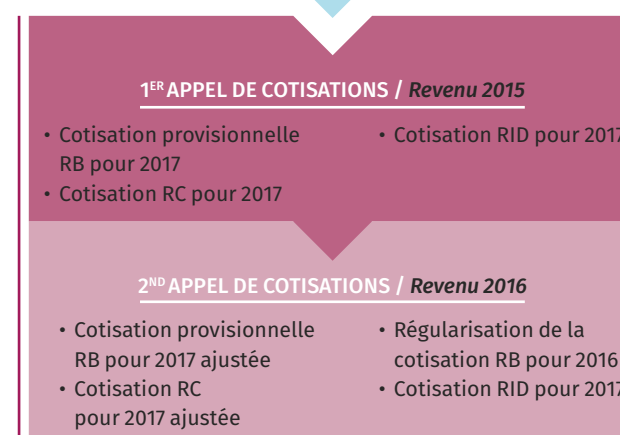
Le 2 en 1 permet de se rapprocher des pratiques de recouvrement des autres organismes de sécurité sociale. Il associe le calcul de la cotisation à la perception du revenu, ce qui facilite son paiement.

FRANÇOIS CLOUET
Directeur adjoint.
À la Cipav depuis 2015.

2016



2017



RB : retraite/régime de base
RC : retraite/régime complémentaire
RID : régime invalidité-décès

DES DONNÉES SUR LES CARRIÈRES DES ADHÉRENTS FIABILISÉES ET REGROUPÉES

UNE HÉTÉROGÉNÉITÉ À L'ORIGINE DE LA DIFFICULTÉ DU TRAITEMENT DES DONNÉES CARRIÈRES

Les données concernant les carrières sont à la fois hétérogènes et disparates, puisqu'elles sont détenues par différents organismes de sécurité sociale. Depuis plusieurs années, il a été décidé de créer de grands réservoirs de données permettant progressivement la centralisation et l'harmonisation des informations. Le système national de gestion des carrières (SNGC), mis en œuvre par la CNAV (Caisse nationale d'assurance vieillesse) contient

l'ensemble des données inhérentes à la carrière des assurés pour le calcul de leur retraite. Ce référentiel est devenu le fichier central des droits retraite pour les assurés du régime général et des régimes dits « alignés » (MSA et RSI). L'extension progressive à l'ensemble des régimes de retraite est prévue avec le répertoire de gestion de carrière unique (RGCU) à partir de 2018, ce qui permettra la gestion coordonnée et le calcul des droits sur une carrière globale.

UN IMPACT SUR LA QUALITÉ

Mais l'absence jusque récemment de ces regroupements de données carrière est à l'origine pour beaucoup de caisses de retraite de difficultés majeures lors de la liquidation des droits à retraite dans la mesure où des informations sont manquantes pour certains régimes.

La Cipav comptant parmi sa population de nombreux adhérents ayant été rattachés à plusieurs d'entre eux (régime général des salariés, Ircantec, etc.), elle doit disposer d'une vue globale sur les carrières et veiller à la complétude des dossiers avant d'assurer leur liquidation. Depuis trois ans, la Cipav a donc mis en œuvre un ensemble de travaux portant à la fois sur la fiabilisation des données carrière, l'automatisation des processus de liquidation, les contrôles de cohérence et les traitements d'anomalies.

Ces quatre domaines d'intervention ont conduit au fil des trois années à une nette amélioration de la qualité de la liquidation et à la diminution de ses délais. Ainsi, entre août 2016 et décembre 2017, 1 059 carrières ont été corrigées ou complétées.

Le déploiement en octobre 2017 d'un nouvel outil de gestion permet à la Cipav d'avoir une vision complète sur la carrière d'un adhérent ayant été affilié à plusieurs régimes au cours de sa vie professionnelle.

UNE RÉSORPTION DES STOCKS DE COURRIERS À TRAITER

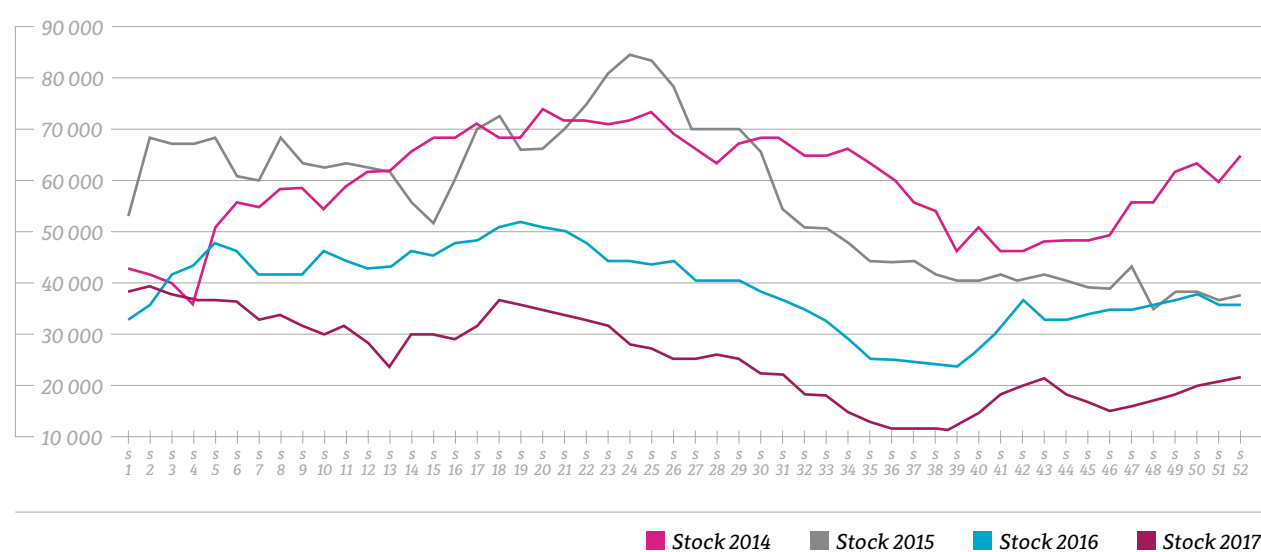
UNE RÉDUCTION DES DÉLAIS D'INDEXATION DES COURRIERS ENTRANTS

Face au constat de stocks importants de dossiers d'adhérents non traités, dès 2015, une nouvelle organisation a été mise en place afin d'améliorer la gestion des courriers entrants. Ceux-ci sont en effet numérisés puis indexés, c'est-à-dire, classés selon leur typologie afin d'être attribués aux services concernés.

TRAITEMENT DES STOCKS DE COURRIERS ENTRANTS

Dès la fin de l'année 2015, le niveau des stocks de courriers (indexation, GED - gestion électronique des documents - et dossiers de retraite) a été divisé par deux : près de 65 000 à fin décembre 2014 contre 37 000 à fin décembre 2015. Par la suite, le stock n'a cessé de décroître pour atteindre 21 000 courriers en 2017.

Courbes du traitement des stocks de courriers entrants



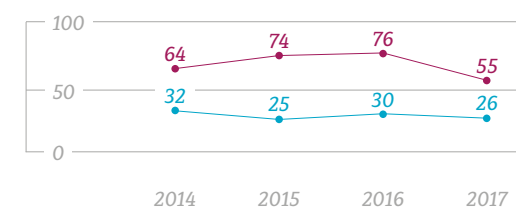
INDEXATION

Les courriers réceptionnés par la Cipav sont de nature très diverses, allant d'une simple demande d'informations à des demandes complexes de retraite pour des adhérents en contentieux. La qualité de l'indexation est donc essentielle afin que chacun des courriers soit assigné au bon service voire à la bonne personne pour un traitement rapide et efficace.

60 % des flux annuels de courriers relèvent en moyenne des cotisations. Par ailleurs, la forte augmentation du nombre de courriers contentieux, conséquence directe de la reprise massive en 2015 du recouvrement forcé, s'est résorbée l'année suivante.

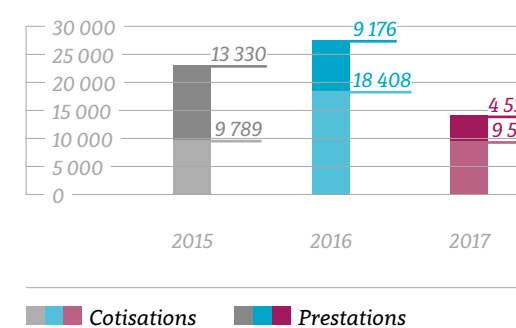
Depuis 2015, le délai de traitement des courriers concernant les cotisations est resté stable. En revanche celui des courriers liés aux prestations est passé de 74 à 55 jours.

Délai moyen annuel de traitement des courriers en jours calendaires



Cotisations Prestations

Stocks à traiter dans l'année par activité au 31/12/N



Cotisations Prestations



Avant 2015, le délai de traitement d'un courrier reçu était de six mois à cause du mode de fonctionnement « stop and go » du service courrier. C'est-à-dire qu'à chaque pic d'activité, les opérations nécessaires à la transmission du courrier de l'adhérent au sein du service gestionnaire (ouverture/numérisation/indexation) étaient traitées l'une après l'autre et non en même temps, comme c'est le cas désormais. Cela bloquait l'envoi de la demande adhérent et allongeait les délais de réponse. Désormais, on s'efforce d'ouvrir, de traiter et d'indexer les courriers tous les jours pour un traitement et une répartition homogènes.

DOMINIQUE PULCINI

Responsable opérationnelle
des services métier et courrier.
À la Cipav depuis 2008.

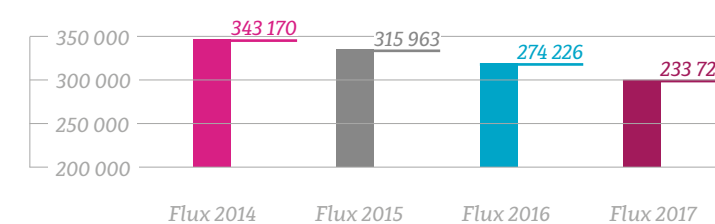
DIMINUTION DU NOMBRE DE COURRIERS ENTRANTS

Les volumes de courriers entrants reçus chaque année ont diminué régulièrement et de manière importante sur les trois années (-32 %).

Cette réduction des flux est due à un cercle vertueux engagé dès 2015 :

- les stocks de courriers à indexer diminuent voire disparaissent ;
- les demandes écrites ou téléphoniques des adhérents étant traitées plus rapidement, les réitérations observées les années précédentes disparaissent.

Diminution du nombre de courriers entrants



4

UNE POLITIQUE
DE RECOUVREMENT
EFFICACE
ET ÉQUITABLE



Service contentieux
Vincent Phan, Nadine Quinton, Magalie Huard
et Cathy Lafosse, gestionnaires contentieux.
À la Cipav depuis 2003, 1990, 2002 et 1998.

UNE POLITIQUE PERFORMANTE DE RECOUVREMENT DES COTISATIONS EST INDISPENSABLE AFIN DE GARANTIR NOTRE SYSTÈME DE RETRAITE BASÉ SUR LA RÉPARTITION. OUTRE LA PERCEPTION DES SOMMES DUES, ELLE CONSISTE À ÊTRE AU PLUS PRÈS DE LA SITUATION DES DÉBITEURS EN LES ACCOMPAGNANT DANS LE MAINTIEN DE LEURS DROITS.

UN RECOUVREMENT DES COTISATIONS PILOTÉ ET MIEUX GÉRÉ



L'agence comptable

Johanna Sebbag, comptable et Laetitia Paysant, responsable d'équipe. À la Cipav depuis 2011 et 2016.

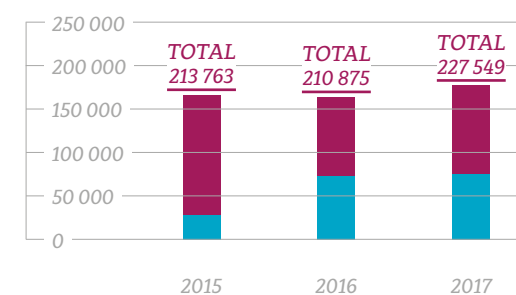
En 2015, la Cipav a décidé de reprendre ses activités de recouvrement.

LE SUCCÈS DE LA PROMOTION DU PAIEMENT DES COTISATIONS PAR PRÉLÈVEMENT

Afin d'optimiser le taux de recouvrement des cotisations, la Cipav s'est d'abord attachée aux modalités de paiement. Elle a mené depuis 2015 plusieurs campagnes de communication auprès de ses adhérents afin de les inciter à opter pour le prélèvement mensuel. Il offre en effet l'avantage de lisser le paiement sur toute l'année, évitant ainsi aux professionnels libéraux de s'acquitter de sommes trop importantes au moment des deux appels de cotisations de mars et septembre.

Ces campagnes ont largement porté leurs fruits puisque le nombre de cotisants utilisant le mode de paiement dématérialisé a presque triplé en trois ans. Il est ainsi passé de 37 475 en 2015 à 97 165 en 2017, ce qui représente 42 % des cotisants et 60 % des montants de cotisations appelées.

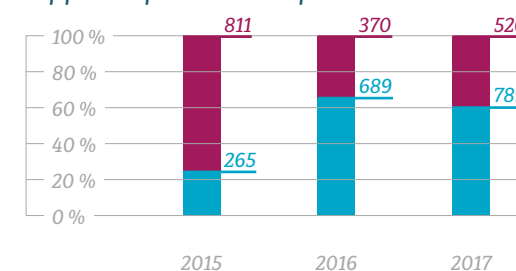
Répartition des cotisants appelés par mode de paiement



■ Volume d'adhérents prélevés

■ Volume d'adhérents utilisant d'autres modes de paiement

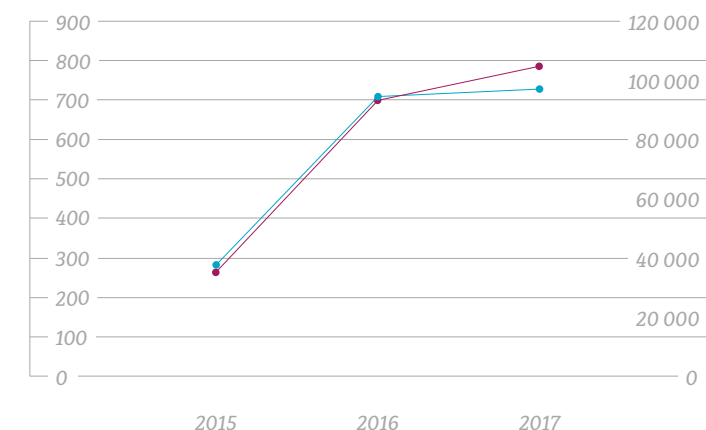
Répartition des montants de cotisations appelées par mode de paiement



■ Cotisations appelées par prélèvement en millions d'euros

■ Autres modes de paiement en millions d'euros

Montant des cotisations prélevées et volume d'adhérents concernés



■ Volumes d'adhérents prélevés

■ Montants des cotisations acquittées par prélèvement en millions d'euros

DES DÉLAIS PLUS RAPIDES D'ENCAISSEMENT DES CHÈQUES

L'année 2015 a été marquée par le lancement d'un travail important de développement d'un partenariat avec la Mutualité sociale agricole (MSA) de Ludres (Meurthe-et-Moselle) à qui la Cipav confie le traitement des chèques destinés au paiement des cotisations.

Les chèques sont reçus par la MSA qui les numérise afin que leur réception soit bien prise en compte dans le dossier de l'adhérent. Puis ils sont transportés au centre de traitement des chèques Docapost de Nancy afin d'être encaissés.

Cette externalisation a permis une réduction significative des délais d'encaissement qui sont passés de trois mois à trois jours. Ce gain d'efficacité a également eu un impact fort sur l'envoi des relances adressées à tort lorsqu'un chèque n'avait pas été traité.

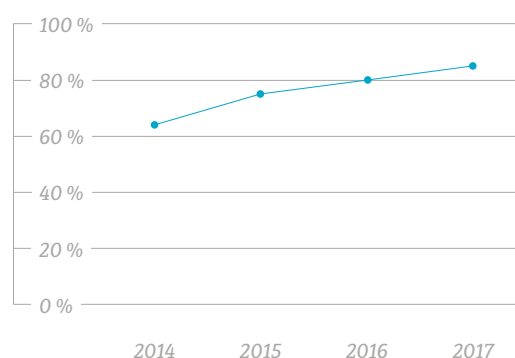
UN RECOUVREMENT AMIABLE OPTIMISÉ

Lorsque des adhérents n'acquittent pas leurs cotisations obligatoires, un processus de recouvrement amiable est mis en œuvre. Il s'agit dans un premier temps de courriers de relance, puis de mises en demeure.

Jusqu'en 2015, l'activité de relance dans le cadre des opérations de recouvrement amiable était confiée à une étude d'huissier pilote qui avait pour but d'affecter dans les études d'huissiers compétentes le recouvrement des créances de la Cipav. Dès 2015, l'activité de recouvrement a été internalisée au sein de la Cipav. Des opérations de rattrapage (recouvrement des cotisations des années précédentes) et l'accélération du rythme du processus de recouvrement ont permis une amélioration sensible des performances.

En effet, le taux de recouvrement est passé de 64 % en 2014 à 85 % en 2017, tandis que le montant des cotisations recouvrées croît de 224 millions sur la même période. Ces sommes permettent à la Cipav d'assurer le paiement des pensions mais également de placer les excédents afin d'augmenter les réserves et de renforcer la pérennité financière de la caisse.

Taux de recouvrement de l'exercice au 31/12 de l'exercice



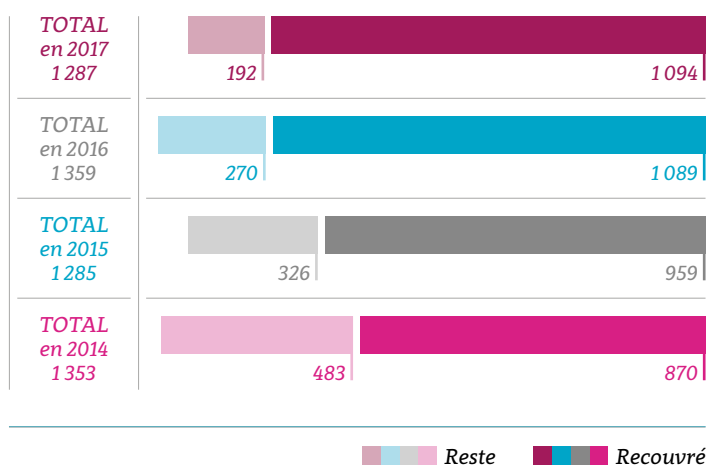
■ Taux

LE PILOTAGE PAR LA CIPAV D'UN RÉSEAU D'HUISSIERS RESSERRÉ ET PROFESSIONNALISÉ

Lorsque le processus de recouvrement amiable ne permet pas de percevoir les créances dues, le dossier devient contentieux avec l'envoi de contraintes (commandement de payer) puis la mise en œuvre de procédures civiles d'exécution (saisies).

Ces opérations sont assurées par des huissiers, seuls habilités à l'exécution forcée.

Montant des cotisations de l'exercice recouvré au 31/12 de l'exercice en millions d'euros



Répartition géographique du réseau d'huissiers



■ Portefeuilles ouverts en 2017
■ Portefeuilles ouverts en 2016

UNE REPRISE DU PILOTAGE DES ÉTUDES

Jusqu'à 2015, le pilotage des huissiers de province chargés de recouvrer les cotisations non réglées était entièrement assuré par une étude parisienne. La Cipav a souhaité faire évoluer son processus de recouvrement forcé en internalisant les missions associées à cette fonction de pilote :

- l'animation d'un réseau d'huissiers restreint, géographiquement compétents sur l'aire couverte par la compétence de la cour d'appel (35 au total) ;
- la définition d'une politique dont le réseau doit assurer la mise en œuvre ;
- la transmission directe des instructions de la Cipav vers son réseau d'huissiers, sans l'intervention d'un tiers.

À cette fin, un département en charge du contentieux a été créé en février 2016 afin d'assurer cette nouvelle mission de pilotage et de coordination. Parallèlement, les collaborateurs du service ont été formés à un nouveau métier axé sur le suivi des procédures civiles d'exécution.

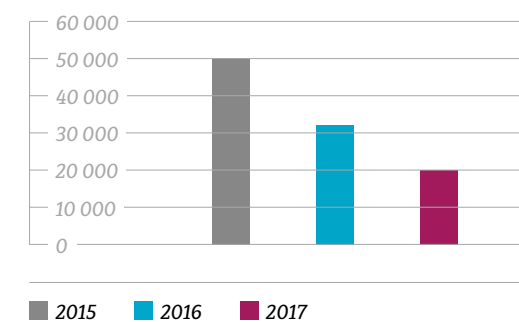
En 2016, l'internalisation du pilotage a pu être mise en place avec l'ouverture successive de quatre portefeuilles couvrant les cours d'appel de Lyon, Riom, Douai et Bordeaux.

En 2017, le partenariat est étendu aux huissiers des cours d'appel d'Aix-en-Provence, Amiens, Chambéry, Rennes et Colmar.

DES CONTRAINTES ENVOYÉES AU PLUS PRÈS DE L'EXIGIBILITÉ DES COTISATIONS

Parallèlement au déploiement du réseau d'huissiers piloté par la Cipav, les opérations d'envois de contraintes ont permis dans un premier temps de traiter les nombreux contentieux antérieurs à 2015 puis ceux des années N-1. Ainsi, fin 2017, la caisse a adressé des contraintes portant sur les cotisations 2016.

Nombre de contraintes envoyées





Pôle litiges adhérents
Aurore Morizot, juriste.
À la Cipav depuis 2015.

Un mode opératoire uniforme, privilégiant la rapidité d'exécution et des procédures ayant fait leurs preuves (saisies attribution) a permis d'augmenter le taux de recouvrement. En octobre 2017, la Cipav a encaissé 30 % de plus de fonds qu'en 2016 à la même période, soit 10 millions d'euros supplémentaires.

PLUS DE 80 % DES CONTENTIEUX AU TASS GAGNÉS PAR LA CIPAV

La reprise des activités de recouvrement amiable et forcé engagée depuis 2015 a mécaniquement généré une forte augmentation du flux de contestations.

Pour maîtriser et prendre en charge celui-ci de manière sécurisée, une profonde réorganisation des activités juridiques et des procédures internes a été engagée.

LA CRÉATION D'UN PÔLE LITIGES ADHÉRENTS

Depuis 2015, les équipes chargées des recours amiables et juridictionnels au sein de la Cipav ont été renforcées et regroupées au sein d'un pôle dédié à la gestion des litiges avec les adhérents (phase amiable et juridictionnelle).

Le secteur amiable

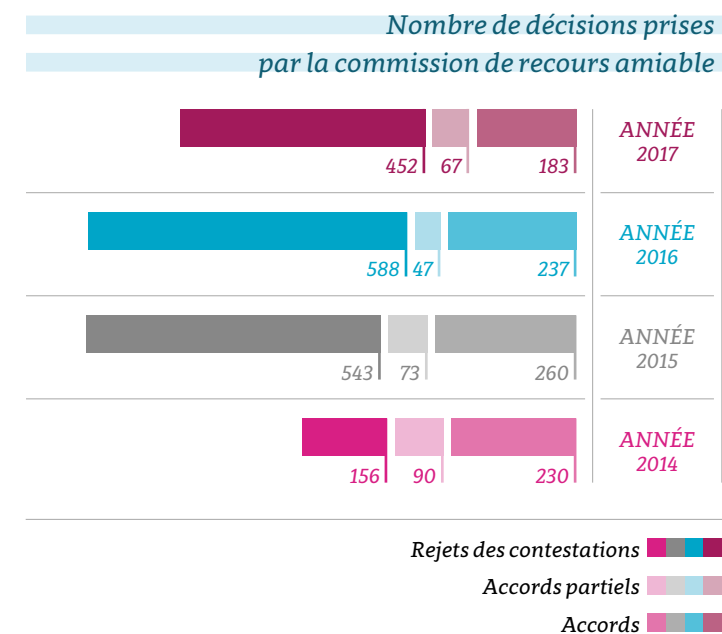
Le secteur recours amiable a en charge la coordination et la préparation des dossiers présentés à la commission de recours amiable (CRA). Dix-huit commissions se sont tenues (6 par an) entre 2015 et 2017.

La professionnalisation progressive de l'équipe a permis un recentrage du rôle de la CRA sur le strict contrôle de l'application de la réglementation et un accompagnement renforcé des administrateurs.



Grâce à une refonte des procédures et des circuits de traitement, le service a pu prendre en charge un flux de recours en très forte augmentation sur les trois années.

Près de 2500 décisions ont été rendues par la CRA sur la période 2015-2017 avec une confirmation de la position de la caisse dans près de deux tiers des dossiers.



Depuis 2015, l'équipe de direction a procédé à la centralisation de l'activité précontentieuse au sein de la direction juridique. Auparavant les activités de la CRA étaient gérées par les services du back office (cotisations/prestations). Le pilotage de l'activité est désormais plus simple car les intervenants qui travaillent sur un dossier commun sont désormais en binôme, au sein d'un même service. Des processus ont aussi été formalisés pour optimiser la gestion des dossiers et permettre de résorber l'antériorité importante.

FARID SAHEB

Expert technique au pôle juridique.
À la Cipav depuis 2006.

Le secteur juridictionnel

Depuis 2017, une activité précontentieuse a été créée et intégrée au secteur. Dans ce cadre, une partie des recours auprès du TASS (Tribunal des affaires de sécurité sociale) fait l'objet d'une instruction en amont de la convocation devant les juridictions. Cette phase préalable a pour objet de s'assurer de la fiabilité des sommes réclamées au cotisant et dans la négative de proposer une résolution à l'amiable.

Depuis le lancement de cette activité, 676 dossiers ont été instruits et 394 ont abouti à une résolution amiable.

Le secteur de la gestion du recours juridictionnel est en charge de l'instruction des dossiers qui passeront devant les juridictions: TASS et juge de l'exécution (JEX).

En trois années, de 2015 à 2017, le secteur a connu une importante modification de son organisation. Préalablement, les juristes du secteur établissaient et transmettaient les conclusions de la Cipav à un réseau d'avocats (environ 150) qui représentaient la Cipav sur tout le territoire. Il était très difficile au vu du nombre d'avocats d'assurer un suivi qualitatif des dossiers passés en audience.

L'augmentation dès la fin 2015 du nombre de dossiers a très vite imposé la mise en œuvre d'une nouvelle organisation. Cette croissance est à corréliser avec la reprise de l'activité de recouvrement forcé avec la signification d'un nombre de plus en plus important de contraintes. Ainsi ce sont 95 % des recours TASS qui résultent d'oppositions à contraintes.

Cinq avocats interviennent dorénavant en métropole et quatre sur les DOM-TOM sur des

zones géographiques regroupant plusieurs TASS. Le territoire métropolitain a ainsi été séparé en huit zones, chacune confiée à un cabinet d'avocats, chargé de préparer les conclusions de la caisse et de la représenter devant les juridictions.

La forte réduction du réseau d'avocats associée à une gestion par portefeuille a grandement facilité le suivi et le pilotage de l'activité tout en permettant une harmonisation des pratiques et stratégies contentieuses.

DES AMÉLIORATIONS QUALITATIVES IMMÉDIATES ET DES RÉSULTATS PROBANTS POUR LA CIPAV

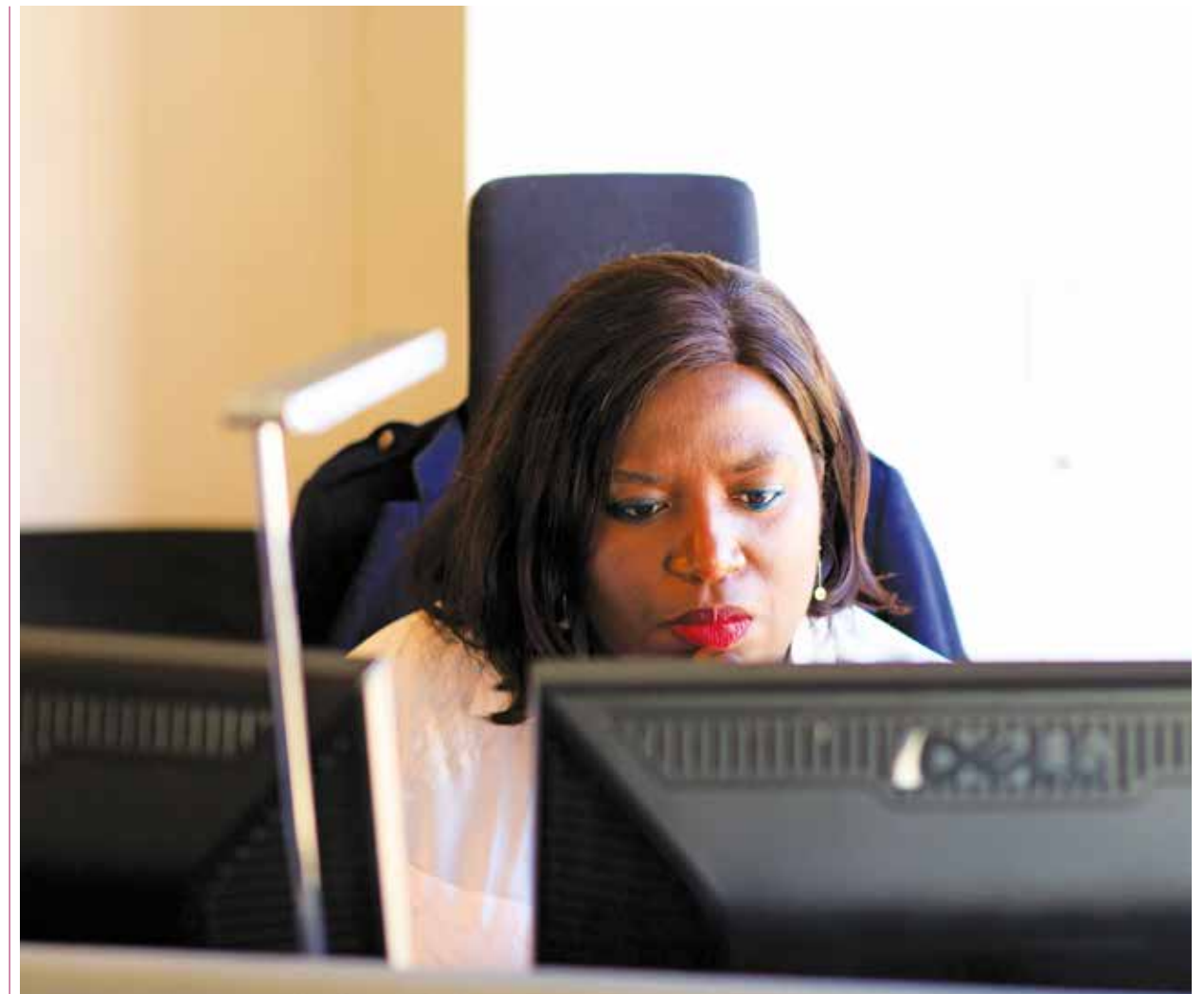
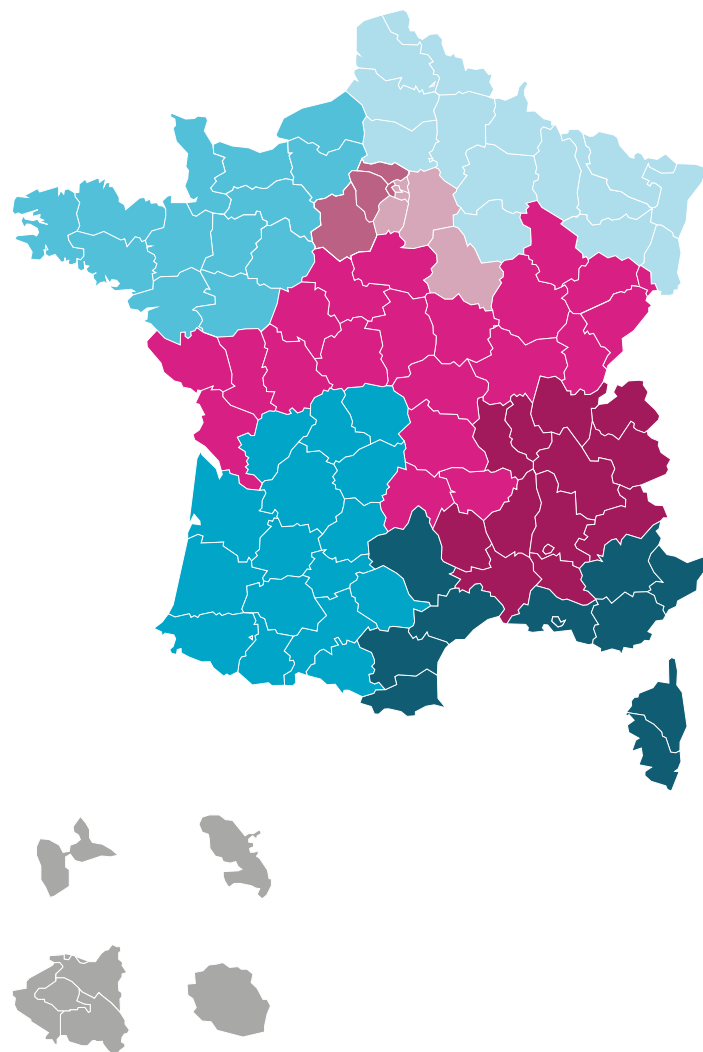
Des délais de traitement considérablement améliorés

Malgré les fortes hausses des recours (amiables et juridictionnels), conséquence directe et naturelle de la reprise des opérations de recouvrement engagée en 2015, il a été possible sur la période triennale de maintenir sous tension les délais de traitement.

Deux raisons à cela :

- une raison structurelle et propre à la Cipav qui en revisitant totalement ses processus a pu anticiper chacun des pics d'activité sur les deux typologies de recours. Cela se vérifie particulièrement pour les recours amiables avec des délais de traitement dorénavant systématiquement inférieurs à 12 mois ;
- une raison conjoncturelle avec la loi de modernisation de la justice du 21^e siècle qui en supprimant des TASS impose à ceux-ci de résorber totalement leur stock avant le 1^{er} janvier 2019. De ce fait, les délais d'audience ont été fortement réduits (de 15 jours à 3 mois contre 6 à 18 mois auparavant).

Carte des zones géographiques couvertes par les neuf cabinets d'avocats représentant la Cipav auprès des tribunaux des affaires de sécurité sociale



Pôle litiges adhérents
Clélia Avril Nwo, attachée juridique.
À la Cipav depuis 2007.

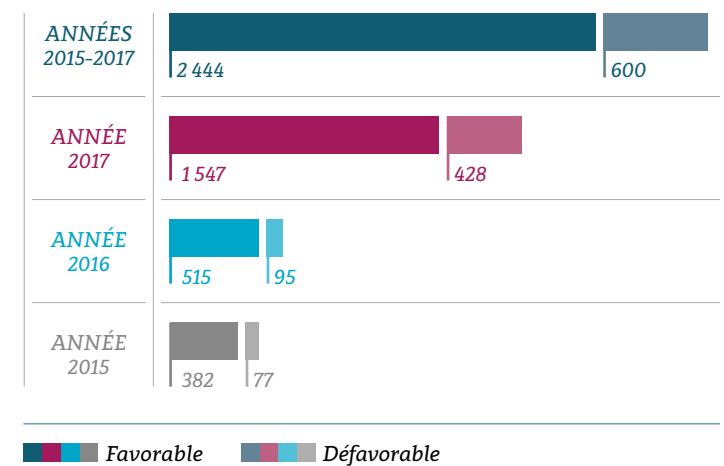
Des résultats confirmant la qualité du recouvrement

Sur la période 2015-2017, dans plus de 80 % des cas, les TASS ont confirmé les contraintes décernées par la Cipav.

Près de 2500 décisions rendues depuis 2015 ont ainsi confirmé le bien fondé et le montant de la dette de cotisation, objet du recouvrement de la Cipav.

Suite à ces décisions, les opérations de recouvrement forcé ont naturellement pu être reprises en lien avec le réseau d'huissiers.

Décisions des TASS dans les dossiers présentés par la Cipav



5

UNE POLITIQUE
D'ACTION SOCIALE
AU SERVICE
DES ADHÉRENTS
EN DIFFICULTÉ



*Khedidja Benmeraim, référente technique action sociale,
Diarra Tine, attachée juridique et Cécile Mercier, assistante juridique.
À la Cipav depuis 2008, 2012 et 2008.*

L'ACTION SOCIALE A POUR BUT DE VENIR EN AIDE AUX ADHÉRENTS EN DIFFICULTÉ. SON OBJECTIF EST DE SOUTENIR LES COTISANTS, PRESTATAIRES ET AYANT-DROITS CONFRONTÉS À DES SITUATIONS TELLES QUE LA PRÉCARITÉ, LES ACCIDENTS DE LA VIE, LA DÉPENDANCE, ETC. DIFFÉRENTES AIDES EXISTENT ET PEUVENT ÊTRE ATTRIBUÉES SELON DES CRITÈRES DÉTERMINÉS EN LIEN AVEC LES ADMINISTRATEURS DE LA CIPAV.

UNE ACTION SOCIALE RENFORCÉE ET DIVERSIFIÉE

Début 2015, la Cipav remboursait à la CNAVPL la dotation d'action sociale qu'elle n'avait pas réussi à octroyer à ses adhérents connaissant des difficultés.

Pour utiliser pleinement cette dotation, l'action sociale de la Cipav a évolué ces dernières années. Une profonde refonte a en effet débuté depuis avril 2016. Ce fonds social a pour but de venir en aide aux adhérents de la Cipav en difficulté.

Afin de bénéficier d'une aide, l'adhérent doit remplir une demande accompagnée de pièces justificatives. Celle-ci est étudiée par le service d'action sociale puis présentée aux administrateurs de la commission d'action sociale qui se prononcent sur l'attribution d'une aide.

DIVERSIFICATION DE L'OFFRE SOCIALE : UNE RÉPARTITION ÉQUILIBRÉE SUR LES TROIS DOMAINES DE L'ACTION SOCIALE

Le bilan 2015 faisait clairement apparaître des déséquilibres marqués entre les différents types d'aides, ceci, tant en volume qu'en montant. La commission d'action sociale est dorénavant en mesure d'assurer sur le long terme l'équilibre de son action et de sa cohérence vis-à-vis des publics visés.

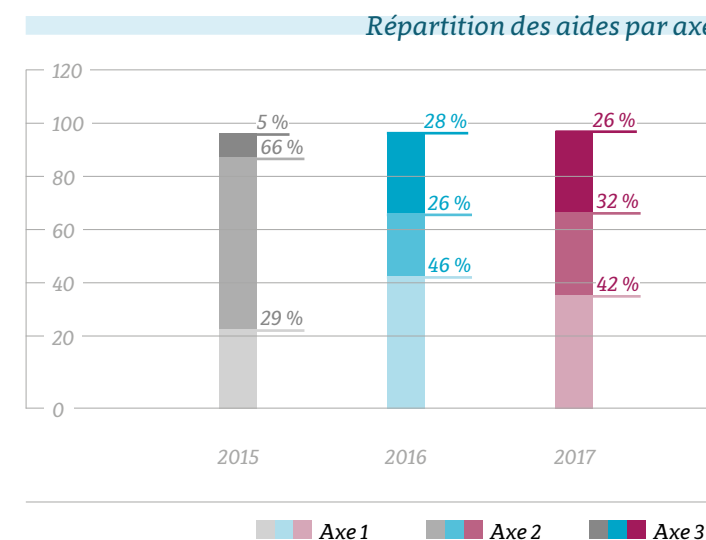
En effet, la refonte de la politique d'action sociale ainsi que les diverses actions de communication menées en 2016 et 2017 ont permis une forte diversification de l'offre sociale d'une part, et un rééquilibrage des aides sur les différents domaines d'intervention, d'autre part.

Action sociale
Anne-Cécile
Marin,
responsable
du pôle
réclamations
action sociale.
À la Cipav
depuis 2011.



La nouvelle politique d'action sociale de la caisse s'articule dorénavant autour de trois axes prioritaires, à savoir :

- axe 1 - prévenir la précarité et accompagner les victimes d'accidents de la vie ;
- axe 2 - prévenir les difficultés économiques et accompagner la cessation d'activité ;
- axe 3 - prévenir la dépendance et accompagner le vieillissement.



La refonte stratégique de l'action sociale opérée depuis un an et demi a ainsi permis une croissance exponentielle du nombre de dossiers pris en charge ainsi qu'une meilleure répartition des aides au sein des trois axes déployés par la politique d'action sociale.

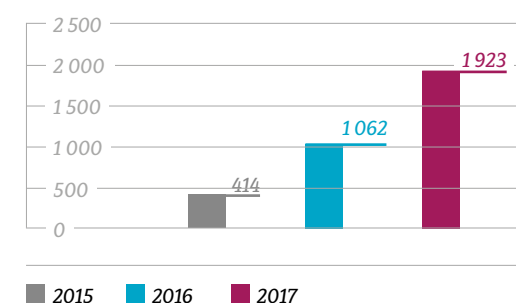
UNE ACTIVITÉ EN FORTE PROGRESSION DEPUIS 2015

En 2014, le nombre de dossiers instruits par le service de l'action sociale était de 145. Entre 2015 et 2016, ce chiffre a considérablement augmenté. Aujourd'hui ce sont plus de 2000 dossiers qui sont traités au cours d'une année.

- en 2015: 414 dossiers instruits ;
- en 2016: 1062 dossiers instruits.

En 2017, 1923 décisions ont été prises par la commission d'action sociale de la Cipav et 1406 aides ont été versées pour un montant total de 4,10 millions d'euros.

Évolution du nombre de dossiers présentés à la commission d'action sociale



Six campagnes spécifiques ont été déployées en 2016 et 2017 :

- inondations 2016 : 136 adhérents aidés – 450 000 € d'aides versées ;
- aide ménagère à domicile : 290 adhérents aidés – 342 000 € d'aides versées ;
- aides aux adhérents en incapacité de travail (arrêt de travail) : 164 adhérents aidés – 678 000 € d'aides versées ;
- accompagnement en cas de perte d'un proche : 60 adhérents aidés – 779 000 € d'aide versées ;
- accompagnement au départ à la retraite : 59 adhérents aidés – 354 000 € d'aide versées ;
- ouragan Irma : 152 adhérents aidés – 524 222 € d'aide versées (cotisations + aide d'urgence).

UNE ACTION SOCIALE MIEUX ENCADRÉE ET PLUS LISIBLE

UNE (RE) DÉFINITION DES RÔLES DE CHACUN

La mise en œuvre de la nouvelle politique est formalisée depuis juin 2016 à travers un règlement, délimitant les champs et les conditions d'intervention de l'action sociale. Ce document, validé à la fois par la commission d'action sociale et par l'autorité de tutelle, fixe le cadre et le rôle des acteurs et permet de décliner une communication plus pertinente auprès des adhérents.

UNE POLITIQUE D'ACTION SOCIALE PLUS LISIBLE...

La clarification du rôle de chacun des acteurs (CNAVPL, conseil d'administration de la Cipav, commission d'action sociale et pôle réclamations action sociale) a permis de redéfinir la politique de la Cipav en réaffirmant notamment les valeurs portées par l'action sociale, son périmètre, les types de prestations offertes aux adhérents ainsi que les critères d'éligibilité pour en bénéficier.

POUR LES COLLABORATEURS...

La campagne de sensibilisation interne menée fin 2016 à destination de l'ensemble des salariés du front office (accueil physique, centre d'appels) et du back office (service de production) a permis de faire connaître l'action sociale de la Cipav en interne, jusque-là méconnue et considérée comme confidentielle. Ainsi, les gestionnaires et téléconseillers sont dorénavant en mesure d'orienter et conseiller les adhérents sur le champ social.

Si cette information reste de premier niveau (identification des bénéficiaires potentiels, envoi du dossier d'action sociale, informations sur les champs d'intervention de la Cipav, aide à la constitution du dossier, etc.), elle a eu pour effet d'instituer un véritable relai d'information vers les adhérents.



Nous avons renforcé le pôle en intégrant deux collaboratrices, qui sont montées en compétences, dans le but de réorganiser le travail au sein de service. Cela a permis de professionnaliser l'action sociale et de déployer des processus de gestion, afin d'augmenter le nombre de dossiers instruits.

ANNE CÉCILE MARIN
Responsable du pôle
réclamations action sociale.
À la Cipav depuis 2011.

...ET LES PARTENAIRES SUR LE CHAMP SOCIAL

Plus largement, un partenariat a été mis en place avec la sécurité sociale pour les indépendants (ex RSI) dans le cadre de la coordination sociale. Ce partenariat, initié en juin 2017, a pour double objectif la détection de situation d'urgence ainsi qu'une réactivité inter-régimes accrue sur le champ social. Cette coordination a par exemple permis d'identifier plusieurs dizaines d'adhérents en situation d'urgence qui ont pu être pris en charge par notre assistante sociale dans des délais extrêmement courts.

UNE NOUVELLE POLITIQUE DE COMMUNICATION

Sur les plans de l'image et de la communication, différents supports ont été créés afin de faciliter l'information et le conseil de nos adhérents et de promouvoir efficacement la nouvelle politique d'action sociale de la Cipav :

- un règlement d'action sociale a été transmis aux administrateurs et à la tutelle;
- un guide dédié à l'action sociale à destination des adhérents de la Cipav est désormais disponible au format papier et en ligne;
- la demande d'aide a été simplifiée grâce à un nouveau formulaire, disponible en téléchargement sur le compte de l'adhérent.



Réunion d'équipe du pôle réclamations action sociale

*Jeanne Polikowski, assistante sociale, Khedidja Benmeraim, référente technique action sociale, Diarra Tine, attachée juridique, Cécile Mercier, assistante juridique et Jessica Debeer, référente technique réclamations action sociale.
À la Cipav depuis 2017, 2008, 2012, 2008 et 2009.*

UNE ACTION SOCIALE PLUS RÉACTIVE



Guide action sociale

Cette brochure a été réalisée en 2017 afin d'informer nos adhérents des aides à leur disposition.

UNE OPTIMISATION DE L'ORGANISATION ET DES PROCÉDURES INTERNES

De fortes similitudes sont apparues entre les objectifs du service réclamations et ceux de l'action sociale, à savoir la gestion de demandes d'adhérents en situation difficile voire précaire. Si les modalités d'intervention sont différentes avec d'un côté une prise en charge financière via le fonds d'action sociale et de l'autre une intervention visant à fiabiliser ou régulariser le dossier, la finalité est la même et les deux dispositifs peuvent même dans certains cas utilement se compléter.

Partant de ce constat, un rapprochement des activités réclamations et action sociale a été initié en avril 2016 à travers l'intégration de l'activité action sociale au sein du service réclamations. Par ailleurs, les équipes ont progressivement été renforcées, notamment avec l'accueil d'une assistante sociale et d'un référent technique au sein du pôle réclamations action sociale.

Les processus de traitement ont également été intégralement revus afin de réduire au maximum les délais d'instruction par les services et faciliter la prise de décision des administrateurs.

Pour garantir une homogénéité de traitement, tous les dossiers sont présentés aux administrateurs via des fiches synthétiques anonymes (synthèse administrative et sociale) accompagnées d'une aide à la décision élaborée par le service ayant instruit la demande et communiquée aux membres de la commission à titre indicatif. Le taux de décisions favorables de la commission est de 75 % en moyenne sur l'année 2017, contre 87 % pour l'année 2016.

Le processus de traitement des demandes d'aide sociale est aujourd'hui intégralement modélisé avec une description de l'ensemble des étapes nécessaires au traitement d'une demande (réception, instruction, présentation en commission, mais également suivi post-commission).

DES OBJECTIFS EN TERMES DE QUALITÉ DE SERVICE

Après la mise en place de la nouvelle politique d'action sociale, l'objectif de la Cipav (administrateurs et services internes) est de continuer à réduire les délais de traitement des demandes d'aides avec un objectif global de traitement en moins de 90 jours (délai entre la réception de la demande et le versement de l'aide ou le rejet de la demande).

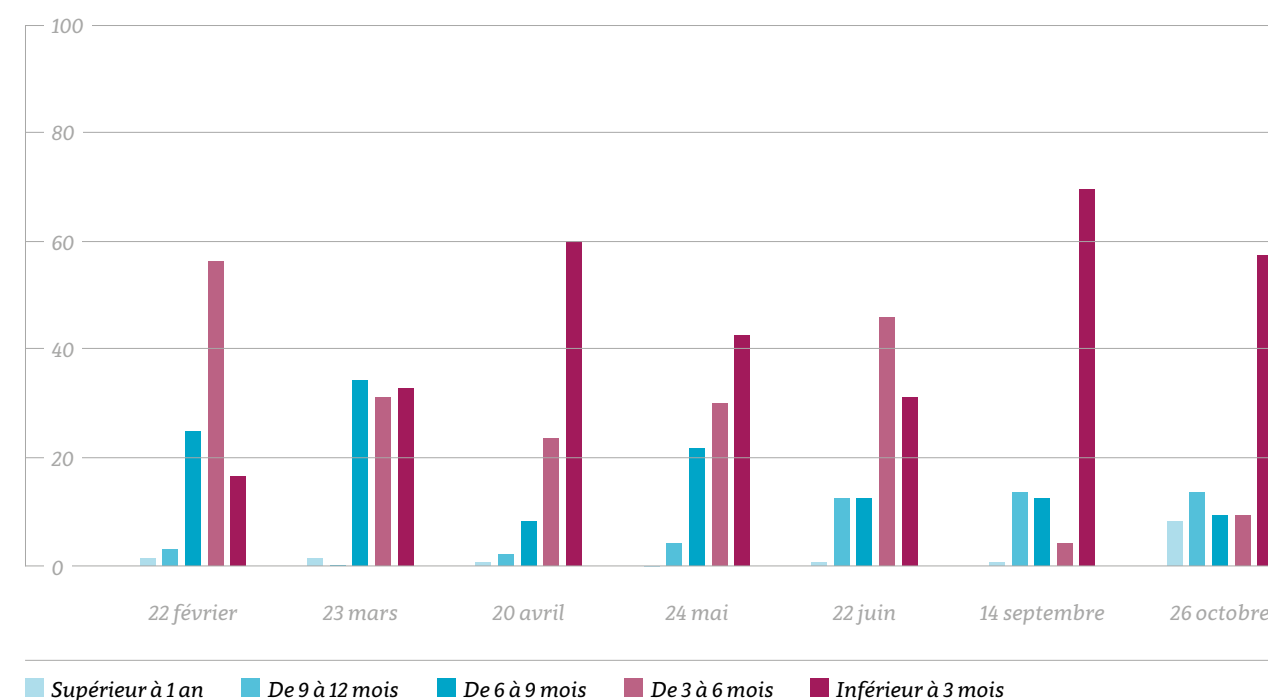
Actuellement:

- un dossier sur deux est traité en moins de trois mois suivant sa date de réception ;
- 73 % des dossiers sont traités dans un délai de six mois ;
- près de 90 % des dossiers le sont dans un délai de neuf mois.

UN BILAN POSITIF

La profonde refonte opérée depuis un an et demi a ainsi permis une croissance et une diversification des demandes prises en charge par la Cipav ainsi qu'une meilleure répartition des aides.

Délais de traitement par commission en 2017



6

UN RÉGIME
DE RETRAITE
EN EXCELLENTE
SANTÉ FINANCIÈRE



Laura Buywid, responsable du pôle contrôle et coordination
et Béatrice Rochette, responsable d'équipe, toutes deux à l'agence comptable.
À la Cipav depuis 2016 et 1983.

DANS LE SYSTÈME DE RETRAITE FRANÇAIS, LES PROFESSIONS LIBÉRALES DISPOSENT DEPUIS 1948 D'UNE ORGANISATION AUTONOME CONSTITUÉE AUTOUR DE LA CAISSE NATIONALE D'ASSURANCE VIEILLESSE DES PROFESSIONS LIBÉRALES (CNAVPL) ET DE DIX SECTIONS PROFESSIONNELLES REPRÉSENTANT LES PROFESSIONS RÉGLEMENTÉES OU NON RÉGLEMENTÉES. CHACUNE DE CES SECTIONS GÈRE UN RÉGIME DE RETRAITE DE BASE COMMUN À TOUS ET UN RÉGIME DE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE SPÉCIFIQUE. LA CIPAV, EST UNE DE CES DIX SECTIONS MAIS ELLE EST AUSSI LA PLUS IMPORTANTE.

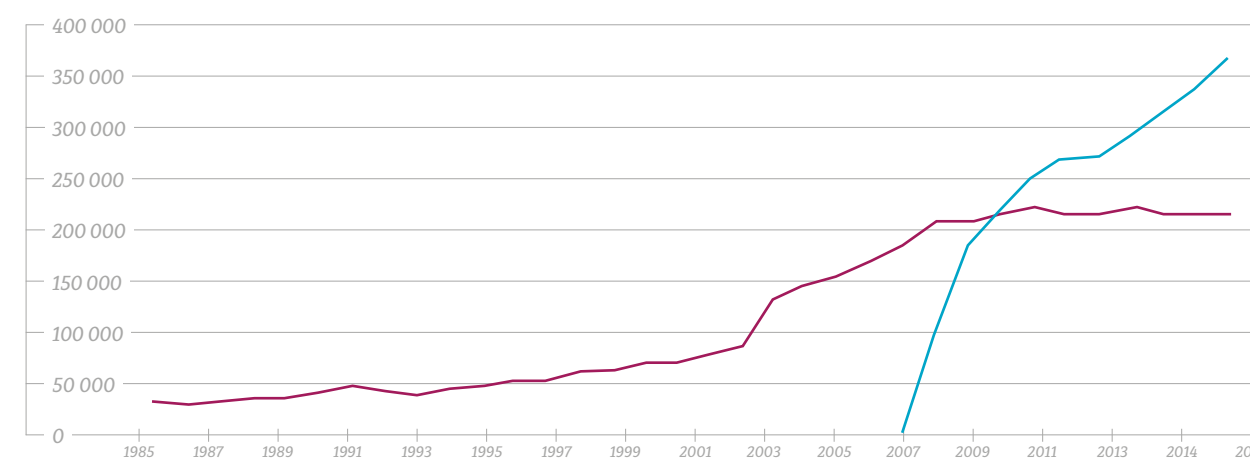
UN EXCELLENT RAPPORT DÉMOGRAPHIQUE

La Cipav est la principale caisse de retraite et de prévoyance des professions libérales. Contrairement aux autres caisses, elle est interprofessionnelle. En effet, toute profession ne relevant pas d'une activité agricole, artisanale ou commerciale et n'étant pas réglementée doit être affiliée à la Cipav. Actuellement la caisse est ainsi composée d'environ 400 professions différentes dans des secteurs d'activité très variés : bien-être, cadre de vie, conseil, art et spectacle, sport, tourisme, etc. Ce ne sont pas moins de 1,4 million de comptes adhérents à gérer au sein de la caisse.

Créée en 1978 et historiquement dédiée aux architectes et aux métiers du bâti, elle est, au fil des années, le fruit de l'intégration de nombreuses professions : géomètres, moniteurs de ski, consultants, ostéopathes, etc.

Depuis sa création, la Cipav pilote les régimes de retraite complémentaire et de prévoyance avec rigueur et sérieux. Le nombre d'adhérents étant supérieur au nombre de prestataires, son rapport démographique permet d'afficher une excellente santé financière avec un taux de 6,6 cotisants pour 1 prestataire.

Nombre d'adhérents à la Cipav au 31/12/2017



■ Professionnels libéraux classiques ■ Micro-entrepreneurs

LA CIPAV CONNAÎT UNE ÉVOLUTION CONSIDÉRABLE DE SES EFFECTIFS DEPUIS QUINZE ANS

Pendant une vingtaine d'années, les effectifs de la Cipav évoluent peu, passant de 45 000 adhérents en 1978 à 60 000 en 1998. Toutefois, au tournant des années 2000, une succession de fusions va considérablement modifier la caisse : elle intègre dans un premier temps, la caisse des géomètres-experts (CARGE), puis en 2004, la caisse de l'enseignement des arts appliqués, du sport et du tourisme (CREA).

Les moniteurs de ski et les ostéopathes ont rejoint la Cipav successivement en 2007 et 2009 avant que les micro-entrepreneurs exerçant une activité libérale ne viennent croître massivement les effectifs en 2010, apportant 91 000 cotisants supplémentaires et contribuant à l'augmentation exponentielle du nombre d'adhérents au sein de la caisse.

Affiche institutionnelle de la Cipav.

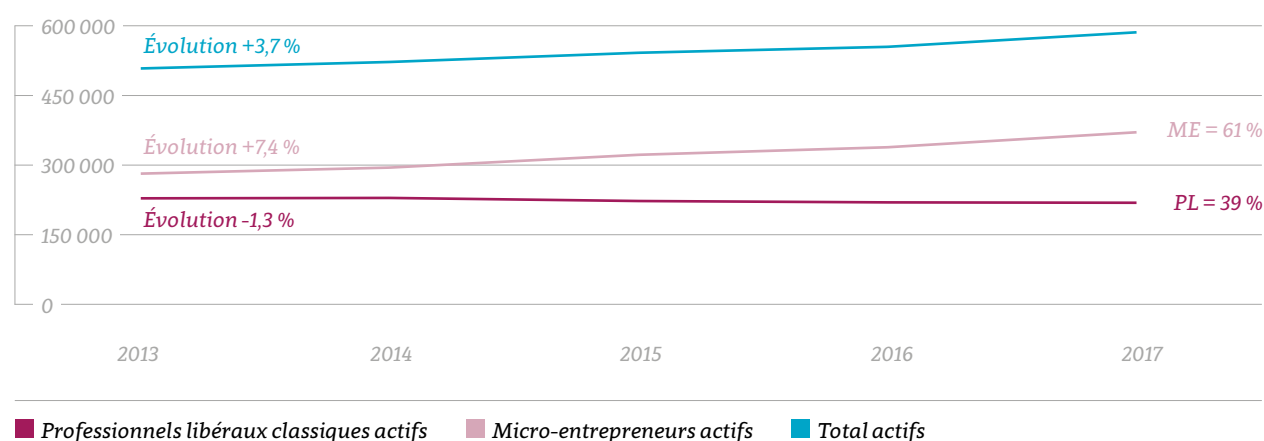
DE 2013 À AUJOURD'HUI : L'ÉVOLUTION DES COTISANTS ACTIFS AU SEIN DE LA CIPAV

De 2013 au 31 décembre 2017, la population des cotisants actifs a augmenté d'environ 20 000 adhérents chaque année (soit + 3,7 %). Cette croissance est liée à la forte évolution des cotisants actifs micro-entrepreneurs, évaluée à plus de 22 756 en moyenne par an (+7,4 %). A contrario, le nombre d'actifs en profession libérale « classique » a baissé, en moyenne de 2 811 personnes par an (-1,3 %).

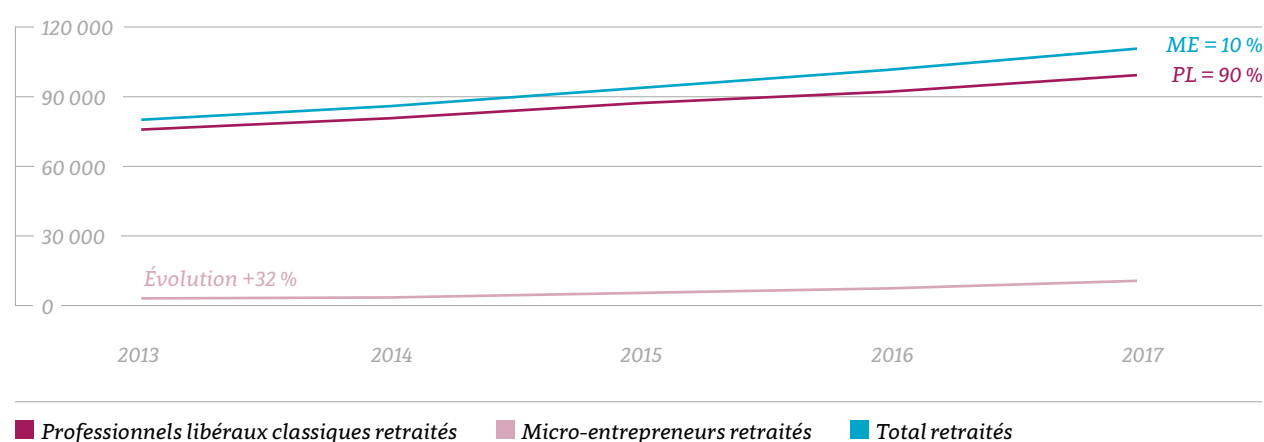
Au 31 décembre 2017, trois actifs sur cinq sont des micro-entrepreneurs :

- 61 % sont micro-entrepreneurs et 39 % sont des professionnels libéraux classiques.

Évolution des cotisants actifs professionnels libéraux classiques vs micro-entrepreneurs en volume



Évolution des retraités professionnels libéraux classiques vs micro-entrepreneurs



DE 2013 À AUJOURD'HUI : L'ÉVOLUTION DU NOMBRE DE PRESTATAIRES

Au 31 décembre 2017, les retraités anciens professionnels libéraux classiques sont au nombre de 98 740 (soit + 6,7 % par an). Le nombre de retraités micro-entrepreneurs (11 425) est encore faible mais il évolue de +32 % en moyenne par an.

DES RÉSULTATS TECHNIQUES EN CONSTANTE PROGRESSION

FOCUS

QU'EST-CE QU'UN BUDGET TECHNIQUE ?

Le budget technique est l'évaluation en année N pour l'année N+1 du montant total annuel des cotisations et produits d'une part et des prestations et charges d'autre part.

Ce montant est calculé sur la base des résultats comptables en N-1 et des estimations de N. Ainsi le budget technique pour l'année 2019 sera élaboré à partir du 3^e trimestre 2018 sur la base des résultats de la gestion technique de l'année 2017 et des années précédentes ainsi que sur l'estimé de 2018.

La réalisation du budget technique est de la responsabilité de l'ordonnateur, c'est-à-dire du directeur. L'agent comptable se charge

de l'exécution financière de ce budget et assure le contrôle interne tel que fixé par le plan de contrôle de l'agent comptable (PCAC) d'un exercice comptable.

Le budget technique de la Cipav comprend le budget du régime complémentaire (cotisations et prestations) ainsi que le budget de l'invalidité-décès (cotisations et prestations). Une ligne budgétaire est dédiée à la dotation annuelle d'action sociale. Le budget de gestion administrative figure également au budget technique.

Pour le régime de base et dans le cadre de sa délégation, la Cipav établit les chiffreages budgétaires qu'elle transmet à la CNAVPL qui assure ensuite les suivis budgétaires et comptables.

LES RÉSULTATS TECHNIQUES DU RÉGIME COMPLÉMENTAIRE

UNE AUGMENTATION IMPORTANTE DU MONTANT DES COTISATIONS ENCAISSÉES

La cotisation de retraite complémentaire est une cotisation obligatoire. Le montant de celle-ci est fixé selon un barème qui est fonction des revenus d'activité nets de l'année N-1.

Il y a huit classes de revenus (A à H) qui fixent le montant de la cotisation et les nombres de points attribués en conséquence.

CLASSES DE REVENUS

Elles sont restées identiques depuis 2015.

	2015 / 2016 / 2017
Classe A	< 26 580 €
Classe B	de 26 581 € à 49 280 €
Classe C	de 49 281 € à 57 850 €
Classe D	de 57 851 € à 66 400 €
Classe E	de 66 401 € à 83 060 €
Classe F	de 83 061 € à 103 180 €
Classe G	de 103 181 € à 123 300 €
Classe H	> 123 300 €

MONTANT DES COTISATIONS ET POINTS ATTRIBUÉS

Les montants cotisés ainsi que les points attribués sont restés identiques en 2015 et 2016. En 2017, les cotisations ont été augmentées tandis que les points servis n'ont pas été modifiés.

	2015		2016		2017	
	Montants cotisations	Points attribués	Montants cotisations	Points attribués	Montants cotisations	Points attribués
Classe A	1 214	36	1 214	36	1 277	36
Classe B	2 427	72	2 427	72	2 553	72
Classe C	3 641	108	3 641	108	3 830	108
Classe D	6 068	180	6 068	180	6 384	180
Classe E	8 495	252	8 495	252	8 937	252
Classe F	13 349	396	13 349	396	14 044	396
Classe G	14 563	432	14 563	432	15 320	432
Classe H	15 776	468	15 776	468	16 597	468

VOLUME ET MONTANT DES PRESTATIONS DE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE

Une diminution du taux de rendement a été décidée pour assurer l'équilibre à long terme du régime de retraite complémentaire

Valeur du point et rendement

	2015	2016	2017
Valeur du point cotisé	33,71 €	33,71 €	35,46 €
Valeur du point servi	2,63 €	2,63 €	2,63 €
Rendement	7,80 %	7,80 %	7,42 %

La diminution du rendement technique (par exemple 7,80 % en 2016 et 7,42 % en 2017) décidé par le conseil d'administration a pour vocation d'anticiper les exercices futurs, les variations importantes entre prestations et cotisations.

Cette diminution du rendement, couplée à un ratio prestataires/cotisants largement favorable, permet à la Cipav de maintenir des résultats techniques en excédent.

Le solde des opérations de gestion technique atteint 411,24 millions d'euros en 2017 contre 308,17 millions d'euros en 2016. Les cotisations poursuivent leur évolution à la hausse (+18,52 %).



Agence comptable
Angélique Lepreux, contrôleur interne.
À la Cipav depuis 2014.

Le résultat du régime augmenté du résultat comptable financier des placements ainsi que des variations des plus-values latentes (PVL) enregistre en 2017 sa sixième année de valeurs positives (+20,24 %). Les variations des plus-values latentes connaissent une diminution de 92,62 % se compensant par des plus-values réalisées importantes.

Grâce aux effets cumulés de l'amélioration du solde technique et du solde financier, les réserves du régime, évaluées à la valeur des placements au 31 décembre 2017 ont franchi le seuil des 5 milliards d'euros.



La plus-value latente est constituée par la différence entre le coût d'acquisition d'un bien et sa valeur réelle.

Retraite complémentaire	2015		2016		2017	
	Budget	Réel	Budget	Réel	Budget	Réel
Résultat technique (1)	286 722	457 076	45 320	308 179	55 836	411 248
Résultat financier comptable (2)	5 000	548 722	5 000	-18 173	5 000	394 787
Résultat net comptable (1+2)	291 722	1 005 798	50 320	290 006	60 836	806 035
Réserves comptables	3 193 026	3 908 537	3 127 266	4 199 503	4 008 640	5 005 793
Réserves en mois de prestations	10,6	13,1	9,63	13,2	11,6	14,9

En milliers d'euros

LES RÉSULTATS TECHNIQUES DU RÉGIME INVALIDITÉ-DÉCÈS

La cotisation d'invalidité-décès est une cotisation obligatoire jusqu'aux 65 ans de l'adhérent. Le cotisant peut choisir parmi trois classes de cotisations, quel que soit son revenu. Les montants annuels des trois classes dont le choix est optionnel, sont fixés chaque année.

Les prestations versées en cas d'invalidité ou de décès seront proportionnelles à la classe choisie.

Les valeurs de cotisations du régime d'invalidité-décès sont également fixées annuellement par le conseil d'administration. Elles ont été maintenues depuis plus de 20 ans à 76 € en classe A.

Les montants de cotisations de ces trois tranches n'ont pas été modifiés depuis 2015.

**Tableau des tranches
de cotisations invalidité-décès**

	2015 / 2016 / 2017
Classe A	76 €
Classe B	228 €
Classe C	380 €

Équilibre financier du régime invalidité-décès

Invalidité-décès	2015		2016		2017	
	Budget	Réel	Budget	Réel	Budget	Réel
Résultat technique (1)	15 392	13 402	17 255	6 799	7 236	197
Résultat financier comptable (2)	100	61 347	100	149	100	30 158
Résultat net comptable (1+2)	15 492	74 749	17 355	6 948	7 336	30 355
Réserves comptables	210 681	271 780	216 566	278 793	286 129	309 155
Réserves en mois de prestations	17,9	22,5	16	21,6	21,1	25,5

En milliers d'euros



Réunion à l'agence comptable
Béatrice Rochette, Angélique Lepreux,
Laura Buywid et David Silva.

UNE AMÉLIORATION TRÈS POSITIVE DE LA TRÉSORERIE

La forte augmentation des cotisations perçues (+84 %) associée à la baisse du taux de reste à recouvrer a permis le placement à long terme d'un solde de trésorerie plus important à la fin de l'exercice de ces trois dernières années.



La trésorerie peut être définie comme l'ensemble des liquidités disponibles. Elle est calculée sur la base du solde des comptes bancaires.

UNE GESTION PARTAGÉE ENTRE AGENT COMPTABLE ET ORDONNATEUR

L'agent comptable procède aux opérations financières d'investissement et de désinvestissement des actifs gérés et s'assure de leur conformité par rapport aux décisions du conseil d'administration et de la commission des placements ainsi que du respect des contraintes réglementaires en vigueur.

L'agence comptable et la direction financière étudient les possibilités d'investir la trésorerie disponible dans des supports liquides qui offrent une rémunération plus attractive. La direction financière, pour optimiser la gestion de la trésorerie, s'emploie à établir une surveillance afin de réduire les liquidités dormantes qui peuvent devenir source de coûts et non de bénéfices.



Agence comptable
Thierry Chaib, agent comptable.
À la Cipav depuis 1999.



Agence comptable
Abdoulaye Mamoudou,
technicien comptabilité métier.
À la Cipav depuis 2007.

UNE NETTE AMÉLIORATION DE LA TRÉSORERIE DEPUIS 2015

Cette amélioration est la conséquence directe de la combinaison des actions menées sur la gestion technique :

- diminution du poste cotisant en mois de cotisations émises au cours de l'exercice ;
- nettoyage du dû cotisant par annulation des cotisations émises à tort et reprise de l'action contentieuse ;
- baisse du solde de trésorerie malgré les flux de résultat technique en hausse, qui est la conséquence de la meilleure procédure de placement à long terme.



En collaboration avec l'agence comptable, nous avons travaillé à la mise en place de certains supports liquides et rémunérateurs (par exemple les placements de comptes sur livret). Cela participe à l'amélioration de la gestion de la trésorerie.

ALEXANDRE COUREAUD
Directeur financier.
À la Cipav depuis 2016.

	2013	2014	2015	2016	2017
Cotisations et majorations appelées pour le RC	778 070	706 538	393 429	515 853	722 024
Créances cotisants du RC au 31/12	1 003 308	1 121 237	700 582	537 223	481 440
Créances cotisants en mois de cotisations	15	19	21	12	8
Créances cotisants en % de cotisations taux de reste à recouvrer	129 %	159 %	178 %	104 %	67 %

En milliers d'euros - RC : régime complémentaire

DES POLITIQUES DE PLACEMENTS DE TRÉSORERIE MODIFIÉES À PARTIR DE 2016

Jusqu'en 2015, les excédents de la trésorerie de la Cipav étaient placés provisoirement sur des comptes courants et dans une moindre mesure sur des comptes sur livret. La rémunération de celui-ci étant de zéro, la performance était de +0,01 % en 2016.

Depuis plus d'un an, de meilleures études prévisionnelles ont permis de placer les fonds plus rapidement et ainsi d'avoir un solde moyen en baisse et une augmentation de la trésorerie en placements à long et moyen termes.

Ainsi en décembre 2016, la trésorerie représentait 322 millions d'euros, un an plus tard elle était de 199 millions d'euros du fait de ces placements (long ou moyen terme).

Montants exprimés en millions

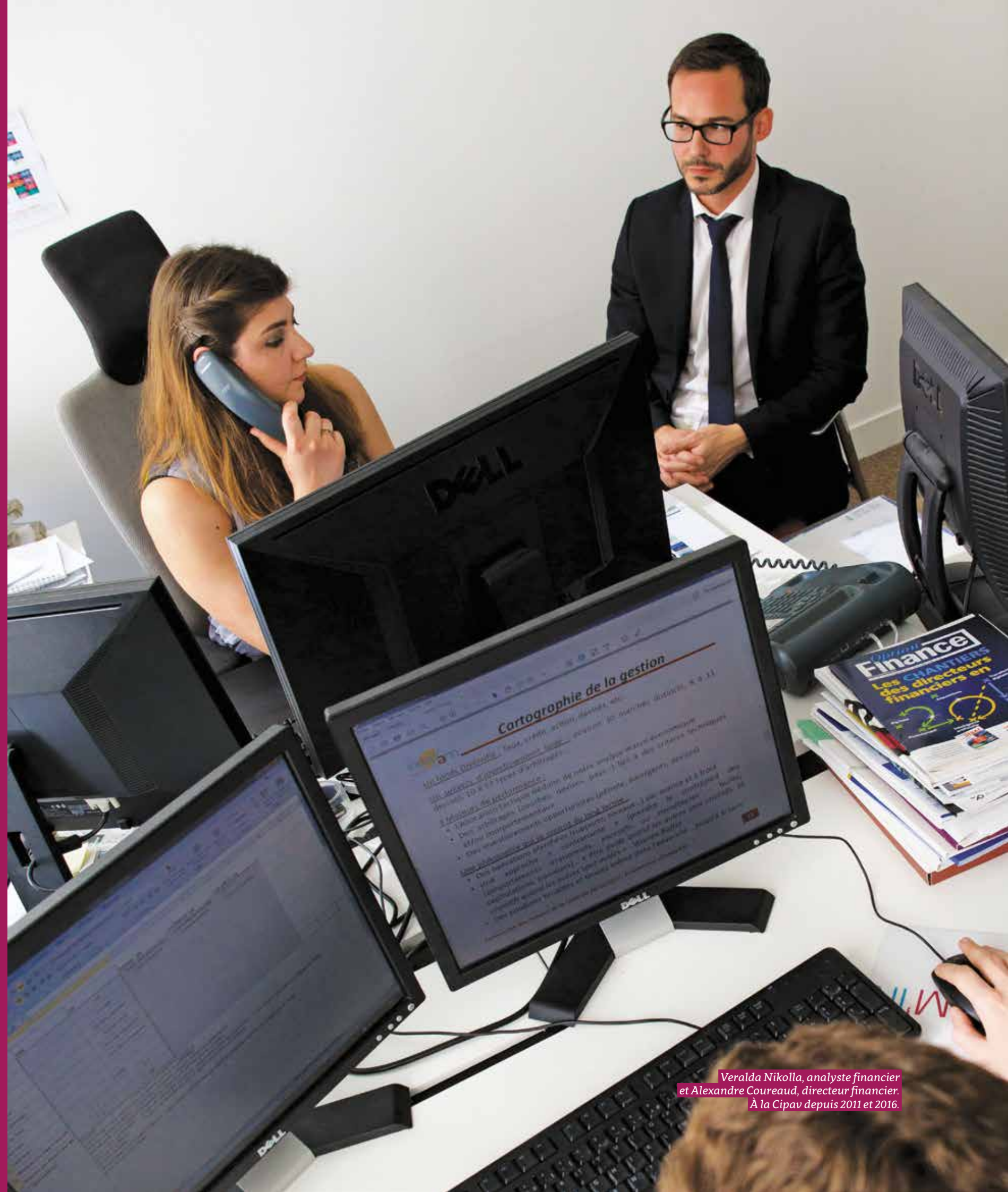
	Décembre 2015	Décembre 2016	Décembre 2017	Pourcentage (2016-2017)
La trésorerie gérée par l'Agence comptable	153	321,94	199,14	-38,34 %
Total placement (trésorerie, immobilier physique et titres immobiliers)	4 125	4 567,61	5 334,38	16,79 %
Total placement (hors trésorerie et immobilier physique)	3 602	3 853,05	4 817,26	25,02 %



Agence comptable
David Silva, fondé de pouvoir.
À la Cipav depuis 1997.



UNE GESTION
DES RÉSERVES
QUI PERMET
D'ENVISAGER
UN ÉQUILIBRE
FINANCIER SUR
LE LONG TERME



Veralda Nikolla, analyste financier
et Alexandre Coureaud, directeur financier.
À la Cipav depuis 2011 et 2016.

DANS SON RAPPORT ANNUEL DE FÉVRIER 2014, LA COUR DES COMPTES FAISAIT ÉTAT « D'UN DÉFAUT TRÈS PRÉJUDICIABLE DE RIGUEUR AU DÉTRIMENT DE LA RENTABILITÉ DES INVESTISSEMENTS » AU SEIN DE LA CIPAV. EN FÉVRIER 2017, LE NOUVEAU RAPPORT DE LA COUR DES COMPTES SOULIGNAIT LES « PROGRÈS CONSTATÉS, RÉELS ET NÉCESSAIRES DANS LA GESTION DES RÉSERVES FINANCIÈRES, LA REPRISE EN MAINS DE LA GESTION IMMOBILIÈRE ». LE CONSTAT EST DONC SANS APPEL QUAND À LA GESTION ACTUELLE DES RÉSERVES.

DES RÉSERVES EN FORTE CROISSANCE

Direction financière
Hadrien de Rodat,
analyste financier.
À la Cipav depuis 2015.

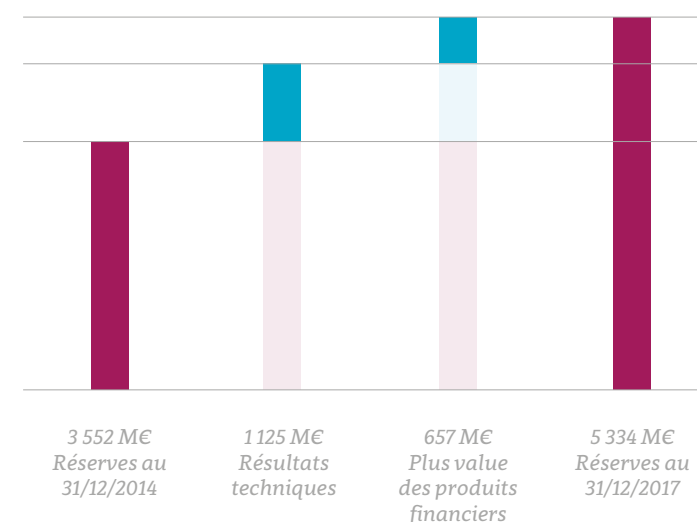


Une des missions première de la Cipav est de garantir à tous ses adhérents le versement de leur retraite sur le long terme. Ainsi, l'objectif assigné à la politique de placements vise à optimiser le rendement des placements effectués dans les meilleures conditions de sécurité possibles, favorisant la santé financière et la pérennité du régime. Les réserves de la Cipav sont gérées à un horizon de moyen et long terme concourant à renforcer l'équilibre financier des régimes de la caisse.

À la fin de l'année 2014, les réserves étaient évaluées à 3,6 milliards d'euros. Au 31 décembre 2017, la Cipav comptabilise 5,3 milliards d'euros de réserves. Son évolution affiche une croissance de 50 % dont :

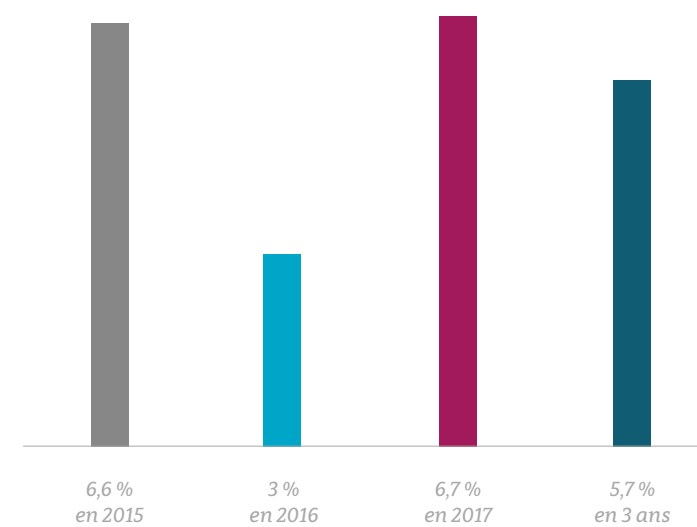
- 32 % grâce au résultat technique positif (cf. chapitre 6) ;
- 19 % grâce aux plus-values des produits financiers.

Évolution des réserves sur les trois dernières années*



*Au moment de la rédaction du rapport, les valorisations du portefeuille non coté au 31/12/2017 ne sont pas encore disponibles.

Évolution du taux de rendement interne (TRI) sur trois ans*



*Au moment de la rédaction du rapport les valorisations du portefeuille non coté au 31/12/2017 ne sont pas encore disponibles.

Les 657 millions d'euros de plus-values ont été réalisés grâce un taux de rendement annuel de l'ensemble des réserves de 5,7 % sur les trois dernières années. La performance de la période est impactée par l'année 2016 qui a été plus difficile sur les marchés financiers.

GRÂCE À UNE MEILLEURE RÉPARTITION DES RÉSERVES

FONCTIONNEMENT DU PILOTAGE DU PORTEFEUILLE

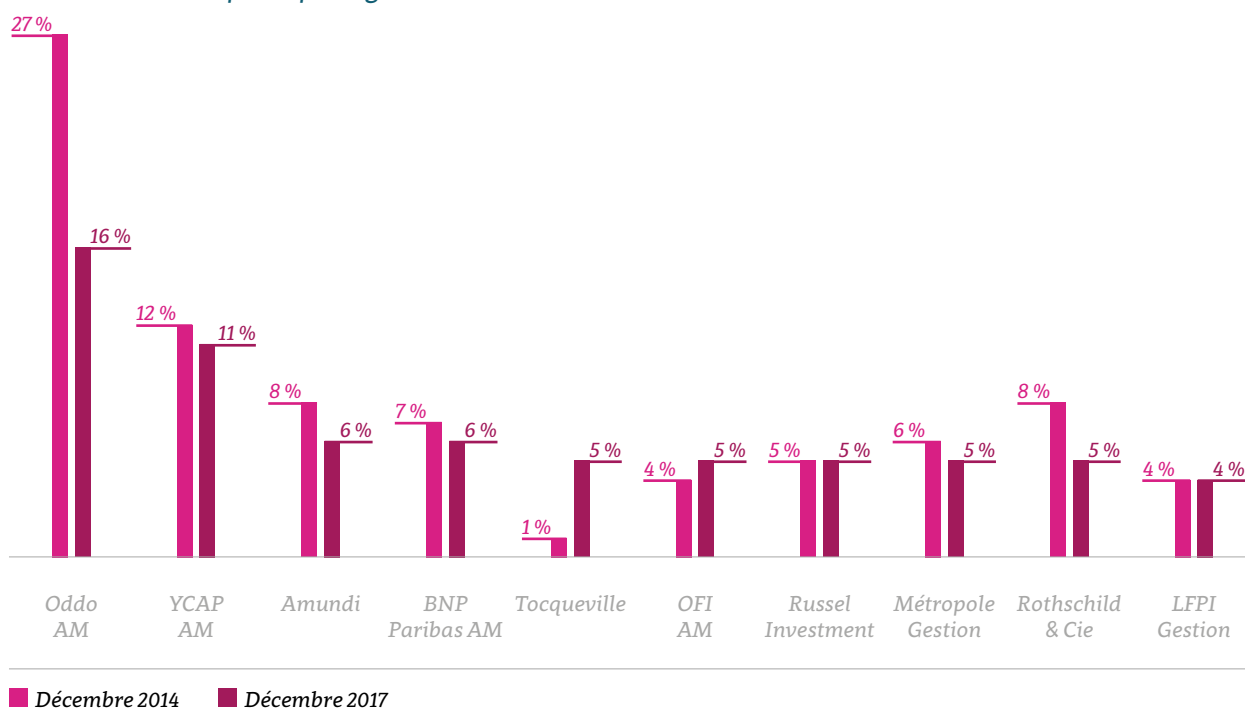
Le pilotage du portefeuille, considéré comme stratégique, est réalisé en interne alors que la gestion est totalement déléguée.

Dans le cadre de la gestion déléguée de ses valeurs mobilières, la direction financière sélectionne, dans le respect du cadre réglementaire, par une procédure de consultation, des sociétés de gestion françaises ou étrangères disposant de compétences reconnues et bénéficiant d'un agrément de leurs tutelles respectives.

Tout investissement faisant l'objet d'une délégation de gestion est couvert par une convention de gestion. Les sociétés en charge de la gestion des fonds dédiés rendent compte lors de réunions et par des reportings réguliers, de la manière dont elles gèrent les fonds qui leur sont confiés, que ce soit en matière de performances financières réalisées ou de gestion du risque.

Suite à une volonté de diversification de ses gestionnaires et de ses thématiques d'investissement, la Cipav a fait en sorte de diminuer la part des encours gérés par ses principaux prestataires entre 2014 et 2017. Ainsi les trois premières sociétés ne gèrent plus que 33 % des réserves en 2017 contre 46 % en 2014.

Évolution des dix principaux gestionnaires entre 2014 et 2017



ET DES ACTIFS DE PLACEMENT

Sur les trois dernières années, la Cipav parvient à dépasser son indice de référence, qui est déterminé en fonction de son allocation stratégique votée en conseil d'administration à savoir 50 % en actions et 50 % en produits de taux. L'objectif est de bénéficier de la diversification entre les deux classes d'actifs avec :

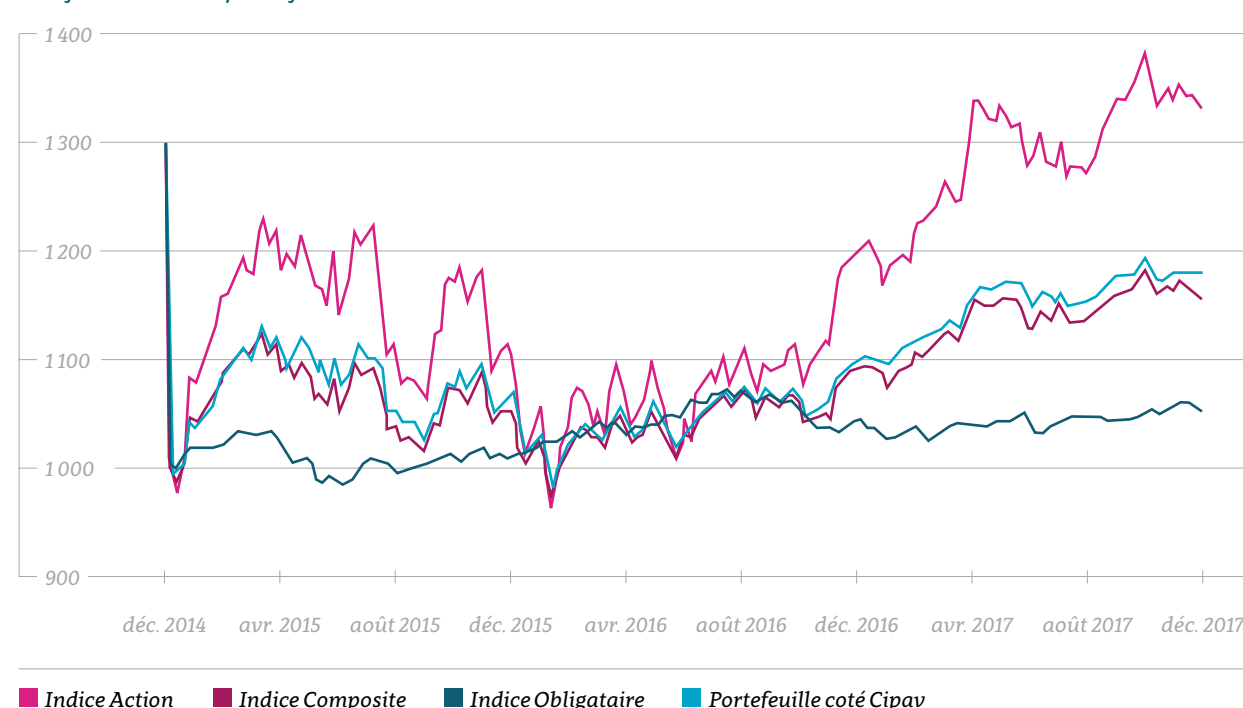
- des actions ayant le potentiel de réaliser des performances importantes avec en contrepartie un risque de perte en capital ;
- des obligations dont les perspectives de gains sont plus limitées mais bénéficiant d'un risque moindre.

Entre décembre 2014 et décembre 2017, le portefeuille coté réalise une performance cumulée de +18 %. Ainsi il surperforme l'indice 100 % obligataire qui réalise une performance de +5 %, et sous-performe logiquement l'indice 100 % actions qui atteint les +33 % sur la période. Il parvient également à battre l'indice composite (50 % actions – 50 % produits de taux) dont la performance est de +16 %.



Suivi des marchés à la direction financière

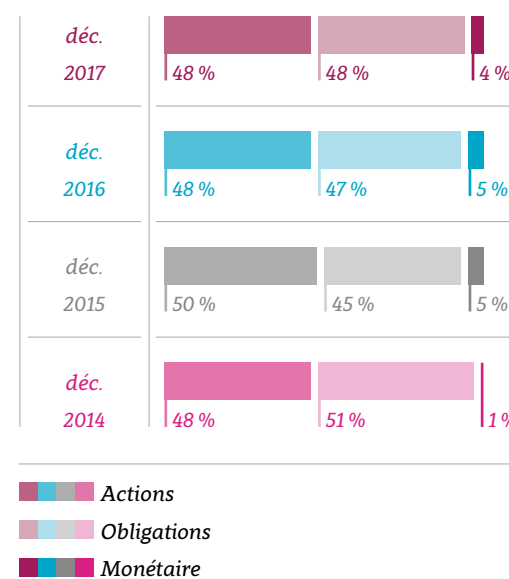
Performance du portefeuille coté



ALLOCATION D'ACTIFS

Sur la même période, l'allocation d'actifs reste relativement stable et respecte l'allocation stratégique qui est de 50 % actions et 50 % produits de taux (obligations + monétaire).

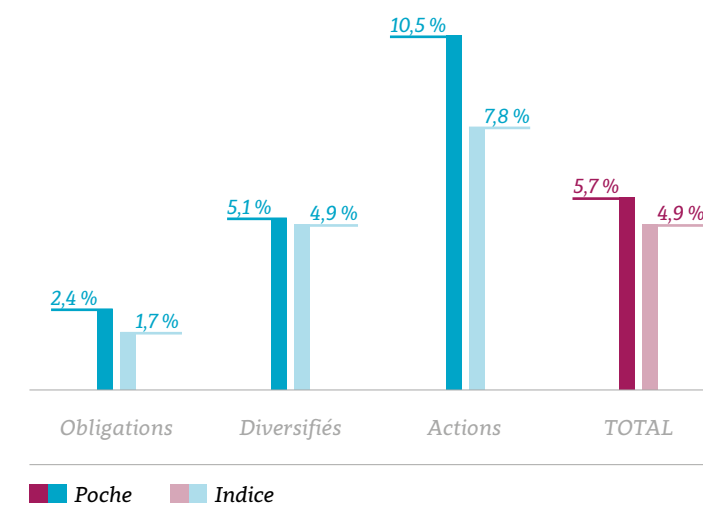
Évolution de l'allocation d'actifs



PERFORMANCES DU PORTEFEUILLE COTÉ PAR POCHE

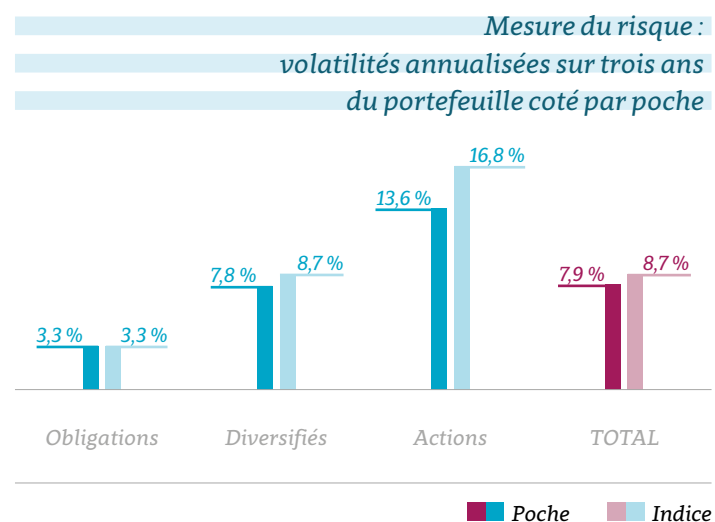
En moyenne, de 2014 à 2017, le portefeuille coté a surperformé l'indice de 0,8 %. L'ensemble des poches contribue à cette surperformance, particulièrement la poche actions qui atteint 10,5 % contre 7,8 % pour son indice.

Performances annualisées sur trois ans du portefeuille coté par poche



RISQUES MESURÉS

On remarque que globalement les gestionnaires de la Cipav prennent moins de risques relativement à leur indice de référence : volatilité de 7,9 % pour le portefeuille contre 8,7 % pour l'indice composite. Les poches diversifiées et actions contribuent à ce positionnement plus défensif, tandis que la poche obligataire reste en ligne avec son indice.



COUPLE RENDEMENT RISQUE

Sur trois ans, le portefeuille coté de la Cipav a bénéficié d'un couple rendement/risque plus intéressant que celui de son indice de référence (de même que l'ensemble des poches le constituant) en obtenant des performances supérieures pour des niveaux de risque comparables ou inférieurs.

DES PLACEMENTS FINANCIERS SÉCURISÉS ET PERFORMANTS

ORGANISATION DE LA GESTION FINANCIÈRE

L'organisation de la gestion financière de la Cipav reflète l'étroite synergie entre le conseil d'administration, qui décide de la politique de placement, et la commission

des placements, qui lui apporte son expertise technique. Le conseil d'administration de la Cipav décide des orientations de la politique d'investissement, qui concilie les notions de prudence et de rendement et détermine les objectifs de rendement financier en définissant la répartition des placements par catégorie d'actifs financiers.

La commission des placements est quant à elle constituée du président du conseil d'administration, qui la préside de droit, du trésorier et de quatre membres choisis par le conseil d'administration. Elle élabore des propositions en matière de politique de placements, procède à la sélection et au renouvellement des gestionnaires délégués et présente à chaque conseil d'administration un compte rendu de la gestion financière.

Les membres de la commission des placements sont assistés par un conseil externe, qui réalise une analyse de la conjoncture économique et financière des marchés et de ses conséquences sur l'allocation tactique.

Cette organisation pluridisciplinaire permet de sécuriser la gestion des placements financiers de la caisse.

POLITIQUE GÉNÉRALE DES PLACEMENTS : PROCESSUS

Les réserves de la Cipav sont gérées sur un horizon de moyen et long termes concourant à renforcer l'équilibre financier des régimes de la caisse. L'objectif est d'optimiser le rendement sur le long terme dans la limite des risques acceptables par la caisse.

MÉTHODOLOGIE DE SÉCURISATION DES PLACEMENTS

Entre 2015 et 2017, un renforcement des processus a été effectué afin de sécuriser les placements. Celui-ci s'est organisé autour des axes suivants :

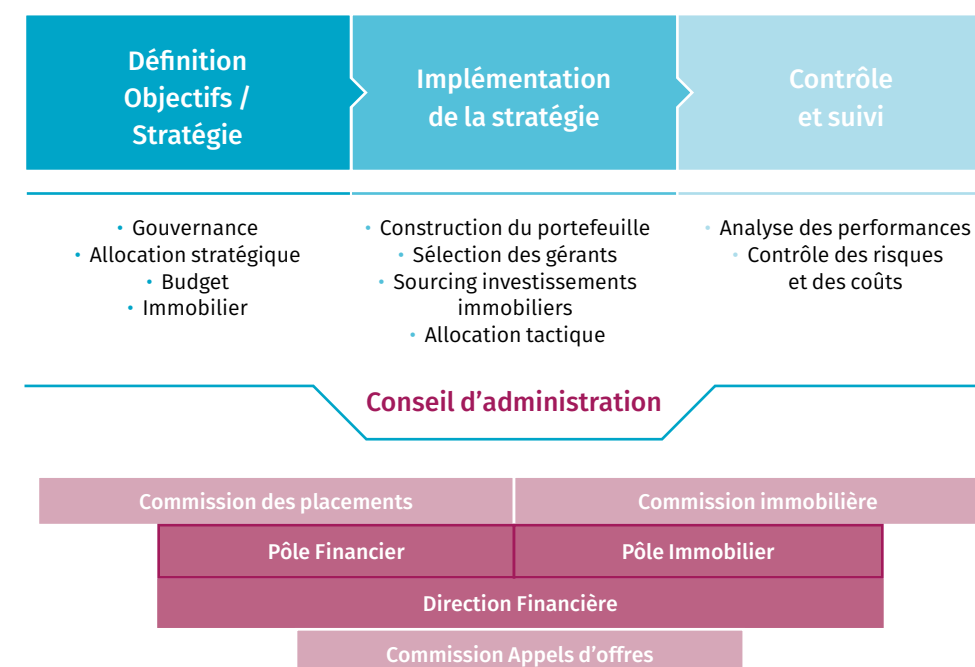
- **sélection du fonds** : les processus de sélection des gérants par mise en concurrence ont commencé à être revus tant au niveau des critères quantitatifs (mesures des performances, des risques, etc.) que qualitatifs (mise en place d'un questionnaire type pour les sociétés de gestion par classe d'actifs) ;
- **outil de gestion** : un outil de gestion des titres a été récemment sélectionné dans le cadre d'une procédure de marché public. L'outil doit permettre de sécuriser et d'améliorer le processus de gestion des réserves de la Cipav ;

- **fournisseur des données de marché** : un prestataire a été récemment sélectionné dans le cadre d'une procédure de marché public. Le but est d'obtenir des données (quantitatives et qualitatives) sur les marchés financiers et la macro-économie de manière totalement indépendante pour la Cipav.

D'autre part, le contrôle et le suivi des indicateurs se sont récemment renforcés grâce à :

- **l'arrivée d'un analyste financier** au sein de l'équipe de la direction financière ;
- **une amélioration des outils de suivi** notamment par l'implémentation d'indicateurs de risques.

Principales étapes du processus de décision d'investissement



UNE GESTION PROFESSIONNALISÉE DU PATRIMOINE IMMOBILIER

Le rôle attribué à la direction financière est aussi de gérer, au quotidien, l'immobilier de la Cipav et également d'investir afin de pouvoir valoriser le patrimoine immobilier de la caisse. Pour cela, elle pilote et met en œuvre la stratégie élaborée par la direction de la Cipav sous l'impulsion du conseil d'administration.

Le pôle immobilier gère 8,71 % des placements de la Cipav à fin 2017. Il a pour mission d'acquérir et de gérer les actifs immobiliers de la Cipav. On distingue deux catégories d'actifs :

- les placements immobiliers directs : la caisse est propriétaire d'immeubles à Paris ;
- les placements immobiliers indirects, que l'on appelle aussi « pierre papier » : il s'agit de participation dans des fonds immobiliers.



Pôle immobilier
Cyrielle Pellan, asset manager junior
et Laurent Weber, responsable du pôle.
À la Cipav depuis 2016 et 2014.

L'IMMOBILIER DIRECT DE LA CIPAV

Concernant l'immobilier direct, la Cipav possède douze immeubles à Paris intra-muros, majoritairement des immeubles de bureaux et deux immeubles d'habitation. Actuellement, l'investissement dans l'habitation ne fait plus partie du cœur de la stratégie immobilière de la Cipav. Les immeubles sont gérés au quotidien par un cabinet de gestion que le pôle immobilier pilote et contrôle. La gestion locative génère environ 14,6 millions d'euros bruts annuels de loyers.

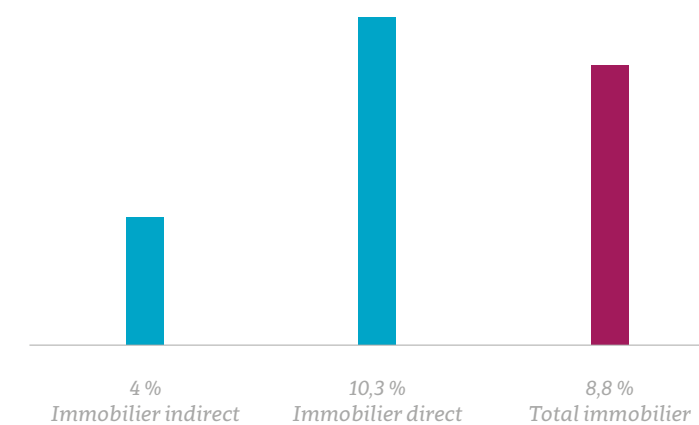
L'IMMOBILIER INDIRECT DE LA CIPAV

Pour l'année 2017, l'objectif de la Cipav était de poursuivre l'investissement dans l'immobilier indirect afin de diversifier ses placements immobiliers. Pour cela, la caisse a investi dans différents fonds immobiliers avec d'autres investisseurs : résidences étudiantes, résidences seniors non médicalisées et établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (maisons de retraite médicalisées).

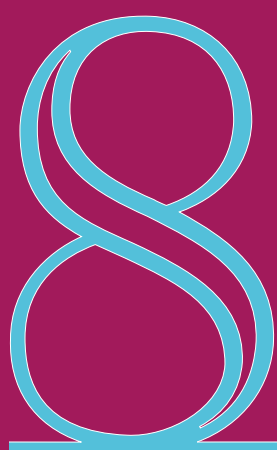
Dans le même temps, elle est aussi entrée dans un fonds spécialisé en baux commerciaux, composé d'une soixantaine de boutiques de secteurs d'activités diversifiés, en pied d'immeubles, situées majoritairement à Paris et dans de grandes villes françaises. Enfin, elle a pris des parts dans un fonds européen dont l'objectif est d'investir dans des immeubles à usage de bureaux, situés essentiellement dans de grandes métropoles en Allemagne, au Benelux, en Espagne et dans les pays nordiques.

L'immobilier direct de la Cipav présente un rendement brut moyen de 6,18 %.

*Performances annualisées sur trois ans
du portefeuille immobilier par poche*
(Décembre 2014-2017)*



*Au moment de la rédaction du rapport les valorisations des immeubles en direct et des fonds immobiliers au 31/12/2017 ne sont pas encore disponibles.



UNE
MODERNISATION
DES OUTILS
ET DES MÉTHODES
DE TRAVAIL



Jean-Yves Dellyes, responsable du pôle systèmes et réseaux informatiques
et Christophe Constant, responsable du pôle gestion et architecture.
À la Cipav depuis 2008 et 2016.

AFIN D'ATTEINDRE LES OBJECTIFS AMBITIEUX QU'ELLE S'EST FIXÉE DANS LE PROJET PEPS', LA CIPAV A DÛ RÉFORMER PROFONDÉMENT SON ORGANISATION ET SES MÉTHODES DE TRAVAIL TOUT EN ACCOMPAGNANT SES COLLABORATEURS DANS CES CHANGEMENTS.

DES SERVICES RÉORGANISÉS ET PROFESSIONNALISÉS

Pour répondre aux objectifs du projet d'entreprise, le périmètre et les missions de la quasi-totalité des directions et services de l'entreprise ont été redéfinis, d'une part pour optimiser les processus et d'autre part pour fluidifier la circulation de l'information entre les différentes entités de la Cipav.

Par ailleurs, la Cipav a également préparé sa sortie du groupe Berri en intégrant la totalité des services supports.

Parmi les changements majeurs, dont la description est développée dans d'autres chapitres de ce rapport, citons :

- la fusion des services de cotisations et de prestations afin d'offrir aux adhérents un accompagnement personnalisé tout au long de leur vie, qu'elle soit professionnelle ou personnelle;

- la création d'un département contentieux afin de recouvrer les cotisations dues par les actifs dans le but de leur garantir l'acquisition de droits pour leur future retraite;
- la création d'un service réclamation afin de traiter en priorité les cas difficiles et les contestations;
- le développement du service d'action sociale afin de multiplier les aides collectives et individuelles pour nos adhérents en difficultés;
- la création d'un service achats et marchés publics destiné à la sécurisation des procédures d'achats et d'appels d'offres dans le strict respect de la réglementation;
- la reconfiguration de l'accueil adhérents, qu'il soit physique ou téléphonique afin d'apporter des réponses rapides et satisfaisantes pour nos adhérents.



Ressources humaines

*Dora Belhadj, contrôleur de gestion sociale,
Yvette Chetrit, responsable paie
et Julie Benjamin, assistante relations sociales.
À la Cipav depuis 2015, 2007 et 2006.*

Cette réorganisation s'est opérée parallèlement à une modélisation des processus dès 2015. Il s'agissait en effet de passer en revue toutes les pratiques opérationnelles de l'entreprise afin de les optimiser et de les harmoniser. D'abord effectué sur les processus de gestion, ce travail se poursuit au sein des services supports.

Afin d'accompagner les salariés dans ces changements structurels et organisationnels qui ont notamment entraîné l'évolution des métiers et la création de nouveaux, la formation interne et externe ont été renforcées dans les différents plans de formation annuels jusqu'à atteindre 5 % de la masse salariale en 2016.

La formation professionnelle est ainsi perçue comme le meilleur levier permettant l'adaptation des salariés aux nouvelles attentes internes et externes ainsi que pour accroître le niveau de compétence collective.

Les grands axes développés entre 2015 et 2017 sont les suivants :

- renforcement des compétences métiers, en cohérence avec les attentes des adhérents;
- développement de la culture de la protection sociale;
- renforcement des compétences transversales et personnelles, afin de faciliter le travail collaboratif.

Par les formations mises en place visant la polyvalence ou les actions tendant à professionnaliser ses salariés, la Cipav développe leur portefeuille de compétences afin de les accompagner dans la réalisation de leurs missions. De plus, la mise en place de formations régulières conduit chaque salarié à disposer à moyen terme d'un capital personnel lui permettant d'envisager son évolution professionnelle au sein de l'entreprise ou à l'extérieur.

UNE EXTERNALISATION PARTIELLE DE CERTAINES ACTIVITÉS

En 2015, la Cipav a signé une convention de partenariat avec la MSA (Mutualité sociale agricole). Celui-ci résulte d'un choix raisonné. En effet, la Cipav confie ainsi certaines de ses activités à un partenaire unique qui gère également des professionnels indépendants :

- grâce à son expertise reconnue dans le domaine de la retraite, la MSA garantit la qualité de service attendue par la Cipav en termes d'information ;
- son fonctionnement d'organisme de sécurité sociale, similaire à celui de la Cipav, favorise et facilite la coopération ;

- ces actions de mutualisation permettent de préserver les finances publiques en optimisant les ressources.

Ainsi la MSA intervient pour la Cipav dans des domaines très divers :

- traitement des chèques ([cf. chapitre 4](#)) ;
- indexation du courrier ;
- mise à disposition de bureaux à Bordeaux, Lille, Lyon, Marseille et Nantes dans le cadre des points d'accueil en régions ([cf. chapitre 1](#)) ;
- renforcement du centre d'appels téléphonique avec deux plateformes à Carcassonne et au Puy-en-Velay ([cf. chapitre 1](#)) ;
- impression des courriers pour les envois en masse de la Cipav (appels de cotisations, campagnes de relance, etc.).

Les bénéfices de cette externalisation ont permis à la Cipav d'optimiser ses performances dans ces différents domaines et de contribuer à la politique globale d'amélioration continue de la qualité de services.



Le Puy-en-Velay

L'une des plateformes téléphoniques est externalisée à la MSA du Puy-en-Velay.

DES PROJETS INFORMATIQUES POUR SE DOTER D'OUTILS RÉNOVÉS

Dès le début de l'année 2015, un vaste plan de réorganisation de la direction des systèmes d'information (DSI) a été mis en place. Celui-ci, traduit par un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) ambitieux, fixe un cadre avec une cible et une trajectoire uniques.

Le SDSI couvre l'ensemble du système d'information pour la période 2016-2019 et décline les objectifs stratégiques de la Cipav en projets cohérents et fédérateurs.

Le SDSI concerne à la fois les organisations de travail, l'architecture globale informatique et les outils applicatifs (progiciels/logiciels métier et de fonctionnement).

Jusqu'en 2015, les études et audits successifs de l'informatique de la Cipav pointaient l'obsolescence du parc applicatif et l'inadaptation de celui-ci aux évolutions du fait des développements spécifiques et non harmonisés entre briques logicielles.

Aussi la DSI, avec la direction générale de la Cipav, a-t-elle défini un scénario d'évolution tenant compte des contraintes techniques, réglementaires et financières.

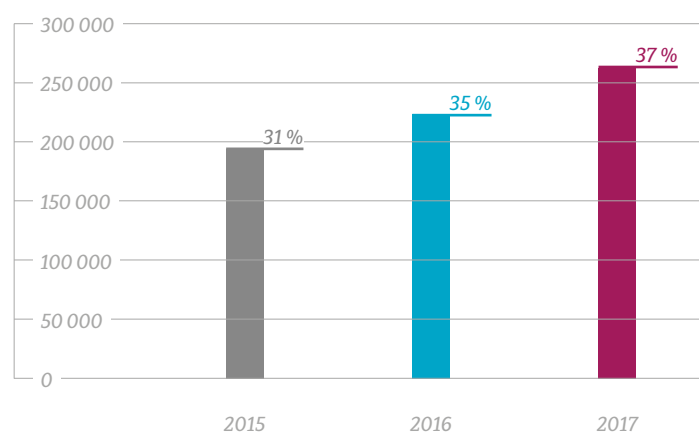
Le premier grand chantier concernait l'évolution du socle technologique avec une architecture évolutive orientée services. Chaque brique applicative devient ainsi indépendante et peut être modifiée sans avoir à impacter l'ensemble. La gestion des flux entre briques est confiée à des logiciels « médiateurs » (middle-ware) qui créent un réseau d'échange entre les différentes applications (Bus de service - ESB et Business Process Management-BPM).

Autour de cette nouvelle architecture urbanisée, le SDSI s'est également attaché à définir pour chaque métier et activité support des outils (applications, progiciels, logiciels) et leur périmètre d'exercice. Cinq grands domaines ont ainsi été définis : la communication avec les sites internet et intranet, les ressources humaines avec leurs outils de gestion, le support pour les achats et les marchés, la comptabilité et le back-office métier. Au total, une vingtaine de projets sont aujourd'hui en cours.

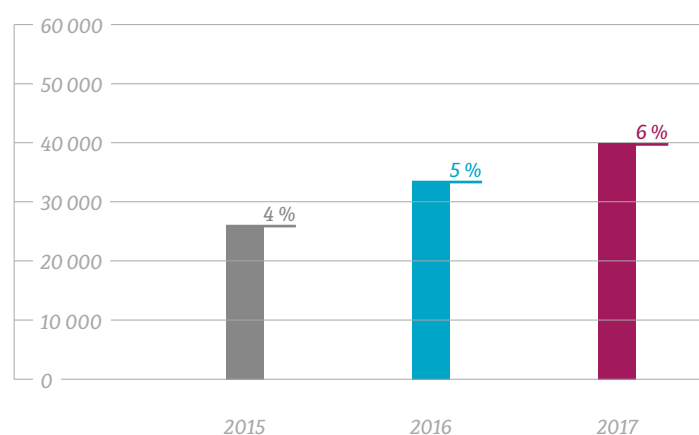
Quatre projets peuvent être cités pour leur importance d'une part dans la modernisation des pratiques métier et d'autre part dans la simplification de la relation à l'adhérent.

Le portail adhérent, au cœur de la relation de service et du projet d'entreprise de la Cipav 2015-2017, est un portail web, accessible depuis le site internet, qui offre un ensemble de services et de ressources. Aujourd'hui près de 300 000 adhérents (cotisants et prestataires) disposent d'un compte en ligne. De nouveaux services sont progressivement ajoutés afin de répondre à un besoin croissant d'interaction avec nos adhérents.

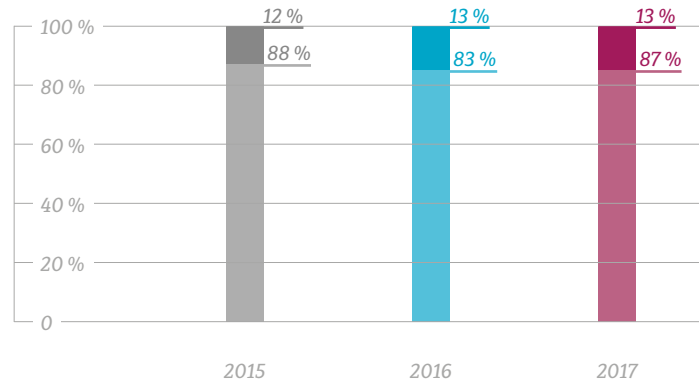
Cotisants ayant un compte sur le portail en volume et taux



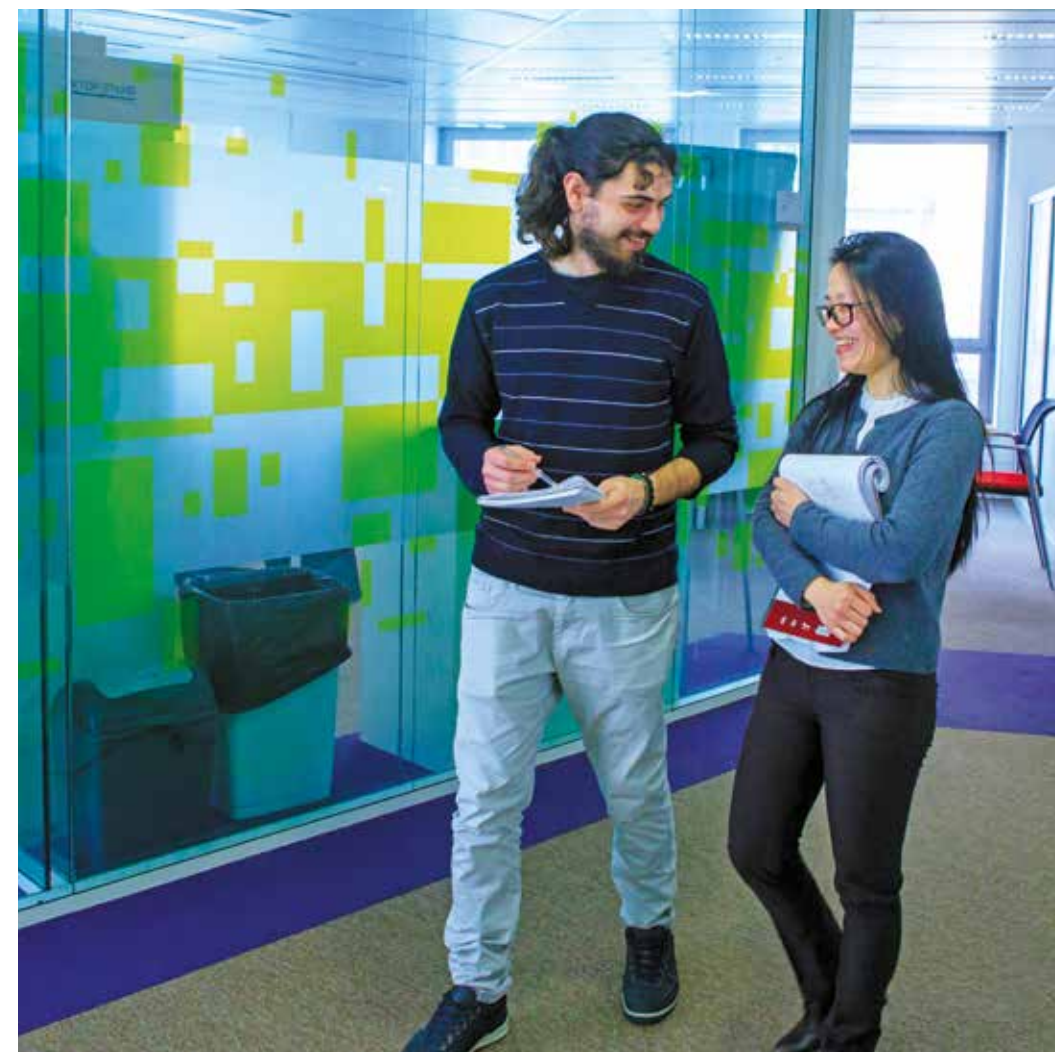
Prestataires ayant un compte sur le portail en volume et taux



Pourcentages de comptes cotisants et prestataires en fonction du nombre total de comptes ouverts



■ Prestataires ■ Cotisants



Direction des systèmes d'information
Mathieu Rezzoug, développeur Java et Sophie Jauffret, chef de projet innovation et digital. À la Cipav depuis 2017.

Les métiers de gestion vont bénéficier d'une nouvelle application nommée **TOSCA**. Elle remplacera l'outil RAM (Refonte Application Métier) en autonomisant chaque brique fonctionnelle (affiliation, liquidation, prestation, etc.). À ce jour, l'outil de liquidation automatique (LAO) et la brique carrière associée ont été déployés, qui permettent le traitement en masse des liquidations.

L'éditique permet la conception, la gestion, l'édition et l'impression de tous documents sortants qui sont directement intégrés dans le compte de l'adhérent. « L'usine éditique » de la Cipav a été déployée début 2017. Elle participe au suivi des politiques de recouvrement et de remboursement en industrialisant le processus d'édition.

Le changement d'**outil comptable**, de finance et de gestion - Unispace - est progressivement mis en place depuis fin 2017 avec une bascule complète prévue pour début 2019. Ce nouvel outil innovant, accessible via le Cloud, s'inscrit pleinement dans la stratégie de la Cipav de se mettre au meilleur niveau technologique pour l'ensemble de son système d'information.

Les charges liées aux projets informatiques représentent en cumulé 4,35 millions d'euros sur les trois années 2015, 2016 et 2017. Cela représente 6 % des charges cumulées de gestion administrative sur les années 2015 et 2016 et 12,5 % en 2017, du fait du lancement de nouveaux projets.

9

UNE
GOUVERNANCE
TOURNÉE VERS
UNE AUTONOMIE
DE DÉCISION



Le siège de la Cipav,
au 9 rue de Vienne
dans le 8^e arrondissement de Paris.

LONGTEMPS INFORMEL, LE GROUPE BERRI S'EST DOTÉ D'UN STATUT JURIDIQUE D'ASSOCIATION LOI 1901 EN 2012. RAPIDEMENT, LES ÉVOLUTIONS DÉMOGRAPHIQUES TRÈS DIFFÉRENTES DES CAISSES ONT MIS EN RELIEF DES BESOINS ORGANISATIONNELS ET STRATÉGIQUES DIFFÉRENTS. DÉCIDÉE EN 2015, LA DISSOLUTION DU GROUPE EST EFFECTIVE AU 1^{ER} JANVIER 2018.

UNE DISSOLUTION DU GROUPE BERRI DEVENUE NÉCESSAIRE

UN GROUPEMENT POUR RÉPONDRE À UNE LOGIQUE FONCTIONNELLE DE MUTUALISATION

Existant depuis plusieurs décennies, l'association groupe Berri a été constituée afin de mutualiser les services de quatre caisses de retraite dont trois d'entre elles font partie de la Caisse nationale d'assurance vieillesse des professions libérales (CNAVPL). Il s'agissait de :

- la Cavom, Caisse d'assurance vieillesse des officiers ministériels ;
- la Cavec, Caisse d'assurance vieillesse des experts-comptables et des commissaires aux comptes ;
- la Cipav, Caisse interprofessionnelle d'assurance vieillesse ;
- l'Ircec, Institut de retraite complémentaire de l'enseignement et de la création.

Longtemps informel, ce groupement de moyens a été structuré juridiquement en 2012 par la création d'une association loi 1901.

Ce type de structure permettait en effet de concilier la gestion des activités et moyens communs avec la nécessaire autonomie de gestion des quatre caisses.

Ainsi, même si l'association avait un directeur et une instance de gouvernance (comité de gestion commune composé de représentants des quatre caisses), toutes les décisions de l'association devaient être ratifiées par les conseils d'administration respectifs des caisses.

Dans le cadre de l'association, les caisses mettaient en commun leurs ressources afin d'optimiser et de rationaliser leurs coûts de fonctionnement.

Le groupe Berri était ainsi l'employeur de l'ensemble des personnels des quatre caisses. Certains outils informatiques (métier et supports) étaient également communs.

UNE DÉCISION DE DISSOLUTION SUITE À DES ÉVOLUTIONS DÉMOGRAPHIQUES HÉTÉROGÈNES

L'augmentation du nombre d'adhérents dont la Cipav assure la gestion a modifié considérablement le paysage démographique de la caisse et sa position au sein du groupe Berri. En 2015, la Cipav représentait ainsi 75 % du nombre d'adhérents total des caisses du groupe Berri.

Par ailleurs, le caractère interprofessionnel de la Cipav lui confère une assise d'une grande stabilité, tandis que les autres caisses du groupe Berri, mono-professionnelles dépendent de la santé démographique de leurs populations.

Il est apparu rapidement que les quatre caisses du groupe Berri, qui s'étaient regroupées pour réduire leurs coûts de gestion, ne tiraient plus les mêmes bénéfices de ce rapprochement et n'avaient plus les mêmes préoccupations, à la fois du fait de leur taille mais également en matière d'orientations stratégiques.

Face à ces modifications structurelles démographiques et d'organisation fonctionnelle afférente, des tensions sont apparues au sein de l'association groupe Berri qui était perçue comme un frein aux évolutions respectives de chacune des caisses.

Aussi la décision de sa dissolution a-t-elle été prise collégialement à l'exclusion de la Cavom, la plus petite des caisses qui nourrissait les plus vives inquiétudes à la perspective de devoir assumer seule son fonctionnement. La Cavec et l'Ircec, de leur côté, sont sorties du groupe respectivement les 30 juin et 30 septembre 2015.

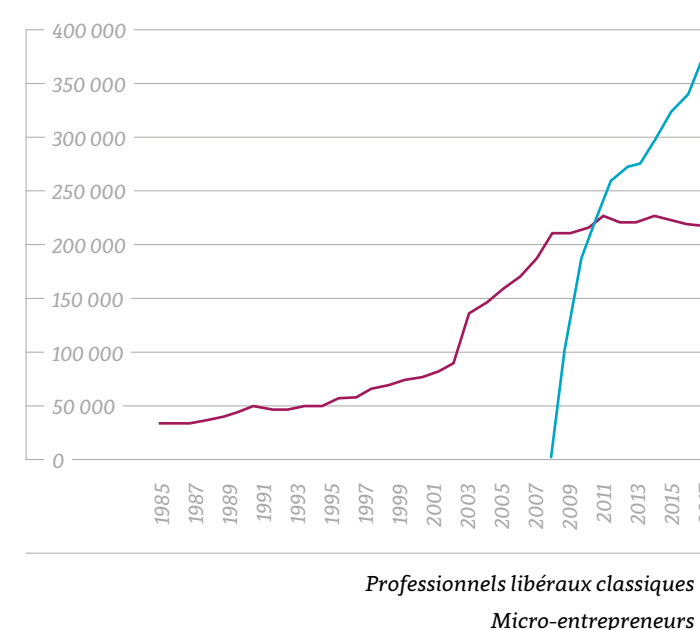
La Cipav a signifié son départ avec effet au 1^{er} janvier 2016 et sa sortie définitive a été effective, après un préavis de deux ans, au 1^{er} janvier 2018.

UNE ADMINISTRATRICE PROVISOIRE A ÉTÉ NOMMÉE LE 28 JANVIER 2016

Les directeurs des deux caisses restant dans le groupe, la Cavom et la Cipav ont assuré leurs fonctions de direction de leur propre caisse selon les dispositions de l'article 18 des statuts du groupe.

Le 31 décembre 2017, l'association groupe Berri a été officiellement dissoute. La Cipav devenait autonome.

Effectifs des adhérents de la Cipav



Répartition des adhérents
au sein des quatre caisses au 31/12/2014

	2015
Cavom	7 295
Cavec	23 442
Ircec	58 548
Cipav	297 415
TOTAL	386 700

Sources : Recueil statistiques de la CNAVPL.
(Édition 2015)



Ressources humaines

Jessica Gautier, assistante ressources humaines et Elodie Barguil, chargée de recrutement et de développement des compétences. À la Cipav depuis 2018 et 2014.

L'IMPACT DE LA DISSOLUTION DU GROUPE BERRI : UNE DÉCISION NEUTRE EN TERMES DE RESSOURCES HUMAINES

Le groupe Berri était l'employeur des salariés des quatre caisses du groupe. Sa dissolution a inévitablement nécessité des réorganisations importantes de la part de la direction des ressources humaines et qui a assuré durant la période d'administration provisoire la gestion des mobilités, l'accompagnement des salariés et le nouveau cadre de la gestion du personnel et de la paye.

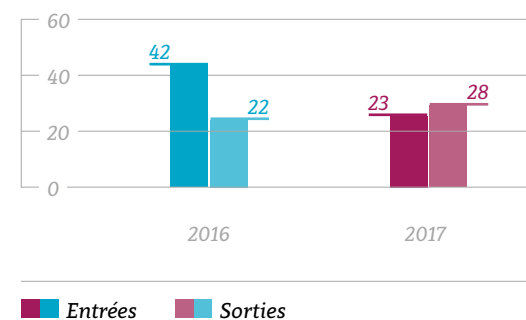
En termes d'effectifs, la dissolution n'a pas entraîné de modification majeure.

La répartition des personnels dans le groupe Berri comprenait les salariés rattachés à chaque caisse et ceux relevant des dépenses communes (DC).

La répartition au 31 décembre 2014 était la suivante : 7 salariés à la Cavom, 23 salariés à la Cavec, 136 salariés à la Cipav et 20 salariés à l'Ircec. L'effectif le plus important concernait les salariés attachés aux dépenses communes qui étaient au nombre de 154.

La Cipav s'est engagée à reprendre l'ensemble de ces derniers.

Mouvements de salariés à la Cipav en 2016 et 2017



Répartition des effectifs du groupe Berri entre 2014 et 2017

	Cavec	Ircec	Cavom	DC	Cipav	TOTAL
31/12/2014	23	20	7	154	136	340
31/12/2015	-	-	7	139	157	303
31/12/2016	-	-	9	102	221	332
31/12/2017	-	-	12	76	246	334



Face aux évolutions de la Cipav, il était nécessaire que notre caisse recouvre son indépendance totale et son autonomie de gestion. La mutualisation de certaines activités demeure néanmoins un objectif. Cette mutualisation doit cependant prendre une autre forme que celle qui était proposée dans le cadre de l'association groupe Berri.

PHILIPPE CASTANS

Président du conseil d'administration de la Cipav depuis 2015.

Au départ en 2015 de la Cavec et de l'Ircec, si juridiquement ces deux caisses étaient indépendantes, elles ne pouvaient pour autant fonctionner de manière autonome. Un certain nombre d'opérations préalables devaient être conduites notamment la mise en place de leur nouveau système d'information. La Cipav, au sein du groupe Berri, a conclu des conventions de prestations de services leur permettant de continuer à bénéficier de certaines prestations servies par le groupe le temps d'acquérir progressivement les moyens de fonctionner seules.

Au 1^{er} janvier 2018, la Cavom et l'Ircec occupaient encore les locaux du 9, rue de Vienne dans l'attente de leur déménagement dans leurs nouveaux sièges sociaux.

Afin de faciliter la préparation du départ de la Cavom et sa sortie du système d'information, une convention a été signée le 8 janvier 2018 avec la Cipav concernant des accompagnements et des suivis d'activités supports (hôtesses d'accueil, tri du courrier, etc.).



Vue de Paris depuis le siège de la Cipav

UNE GOUVERNANCE STABILISÉE

La gouvernance de la Cipav est définie par le code de la sécurité sociale qui détermine précisément les responsabilités des trois acteurs institutionnels d'un organisme de sécurité sociale que sont le conseil d'administration, le directeur et l'agent comptable.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

SA COMPOSITION

Le conseil d'administration est composé de 26 membres titulaires élus par les adhérents pour six ans et répartis en quatre collèges :

- le collège de l'aménagement de l'espace, du bâti et du cadre de vie (12 titulaires et 12 suppléants);
- le collège des professions du conseil (7 titulaires et 7 suppléants);
- le collège de l'interprofessionnel (5 titulaires et 5 suppléants);
- le collège des prestataires (2 titulaires et 2 suppléants).

Le conseil d'administration de la Cipav est renouvelé par moitié tous les trois ans. Ce renouvellement a lieu dans le cadre d'élections et par collège professionnel.

Le conseil d'administration élit un président pour trois ans. Celui-ci a pour mission d'assurer la régularité du fonctionnement de la caisse conformément aux statuts et de la représenter devant toutes les autorités administratives. Il siège au conseil d'administration de la CNAVPL.

SES MISSIONS

La définition de la stratégie

Le rôle principal des administrateurs est de déterminer la stratégie de la Cipav. Ils doivent anticiper et s'adapter aux évolutions démographiques, réglementaires et politiques afin de définir les orientations permettant de garantir la pérennité de la caisse sur le long terme mais également d'offrir le meilleur service aux adhérents, qu'ils soient actifs ou retraités. À cette fin, et afin d'approfondir les travaux réalisés lors des réunions plénières du conseil d'administration, des commissions sont constituées, soit parce qu'elles sont prévues par la loi, soit parce qu'elles paraissent nécessaires au bon fonctionnement de la caisse ([voir la liste des commissions en annexe](#)).

Le pilotage des régimes de retraite complémentaire et d'invalidité-décès

Le conseil d'administration fixe, chaque année la valeur du point cotisé et celle du point servi. Il décide également le montant des cotisations de retraite complémentaire pour chacune des classes correspondant aux tranches de revenus. Pour cela, il s'appuie sur des études actuarielles qui apportent des éclairages réguliers sur l'avenir du régime en termes d'équilibre financier et de projection sur la durabilité des réserves. Ces études tiennent compte également des réformes réglementaires à venir et des évolutions démographiques de la population de la Cipav qui peuvent conduire à une modification des statuts de la caisse.

L'allocation des moyens financiers

Chaque année, le conseil d'administration est chargé de voter le budget technique et le budget de gestion administrative sur proposition de la direction de la Cipav. Il alloue les moyens nécessaires à la déclinaison opérationnelle de la stratégie. Ainsi, durant la période 2015-2017, des moyens ont été octroyés afin de pouvoir augmenter les effectifs, d'entreprendre une politique ambitieuse de formation des salariés, mais aussi d'accompagner la mise en œuvre des nombreux projets de l'entreprise.

L'ensemble des décisions du conseil d'administration est soumis à l'approbation de l'autorité de tutelle avant de pouvoir être exécuté.

LE DIRECTEUR

Le directeur assure le fonctionnement de l'organisme sous le contrôle du conseil d'administration, qui fixe ses objectifs sous la forme d'une lettre de mission annuelle. Il a seul autorité sur le personnel et fixe l'organisation du travail dans les services.

Il a le pouvoir d'ordonnancement, c'est-à-dire qu'il a, seul, qualité pour émettre les ordres de recettes et de dépenses.

Le directeur peut déléguer, sous sa responsabilité, une partie de ses pouvoirs à ses collaborateurs.

L'AGENT COMPTABLE

L'agent comptable est placé sous l'autorité administrative du directeur, il est chargé, sous sa propre responsabilité et sous le contrôle du conseil d'administration de l'exécution des opérations financières.



Salle du conseil

Des administrateurs et des salariés de la Cipav réunis lors d'une commission communication.

ANNEXES



CHAPITRE I

Villes visitées et nombre d'adhérents
reçus lors des RER

	2015	2016	2017
Janv.	Pau / Bordeaux 76	Metz 97	Strasbourg 109
Fév.		Rennes 143	Montpellier 107
Mars		Poitiers 80	La Rochelle 66
Avril	Marseille 140	Amiens 52	Brest 39
Mai	Montpellier 200	Nice 99	Toulon 57
Juin	Toulouse 172	Limoges 43	
Juillet	Le Havre 103		Paris 200
Août			
Sept.	Nantes 189	Grenoble 81	St Étienne 134
Oct.	Strasbourg 135	Orléans 62	Angers 91
Nov.	Annecy 156	Clermont-Fd 98	Pau 50
Déc.	Dijon 90	Caen 79	Toulouse 101
TOTAL	1 261	834	954
TOTAL			3 049

CHAPITRE 2

PÉRIMÈTRE GÉOGRAPHIQUE
DE L'ORGANISATION POLYVALENTE

ZONE 1: Paris et Est francilien (75, 77, 91, 94)
ZONE 2: Ouest francilien et Nord
(Hauts-de-France, 78, 92, 93, 95 + DOM-TOM)
ZONE 3: Est (Grand-Est, Auvergne-
Rhône-Alpes, Bourgogne-Franche-Comté)

ZONE 4: Sud (PACA, Occitanie Corse + Étranger)
ZONE 5: Ouest (Pays de la Loire, Centre-Val de
Loire, Nouvelle Aquitaine, Bretagne, Normandie)

* ETP : Équivalent temps plein

Zone	Départements/Régions	Nombre de comptes gérés potentiels	ETP* requis
1	75	185 144	10,5
	91	28 997	
	94	41 886	
	77	28 494	
	TOTAL	284 521	
2	Hauts-de-France	71 007	10,2
	93	30 135	
	95	24 995	
	92	74 428	
	78	49 161	
	DOM-TOM	27 164	
	TOTAL	276 890	
3	Auvergne Rhône-Alpes, Bourgogne, Franche Comté et métiers de la montagne	233 660	11,4
	Grand Est	72 087	
	TOTAL	305 747	
4	PACA	134 122	10,2
	Occitanie	126 999	
	Corse	5 767	
	Étranger	8 172	
	TOTAL	275 060	
5	Pays de la Loire	60 704	11,3
	Centre-Val de Loire	38 322	
	Nouvelle Aquitaine	110 915	
	Bretagne	53 048	
	Normandie	42 811	
	TOTAL	305 800	
TOTAL		1 448 018	53,6

CHAPITRE 6

L'ÉQUILIBRE FINANCIER
DU RÉGIME COMPLÉMENTAIRE

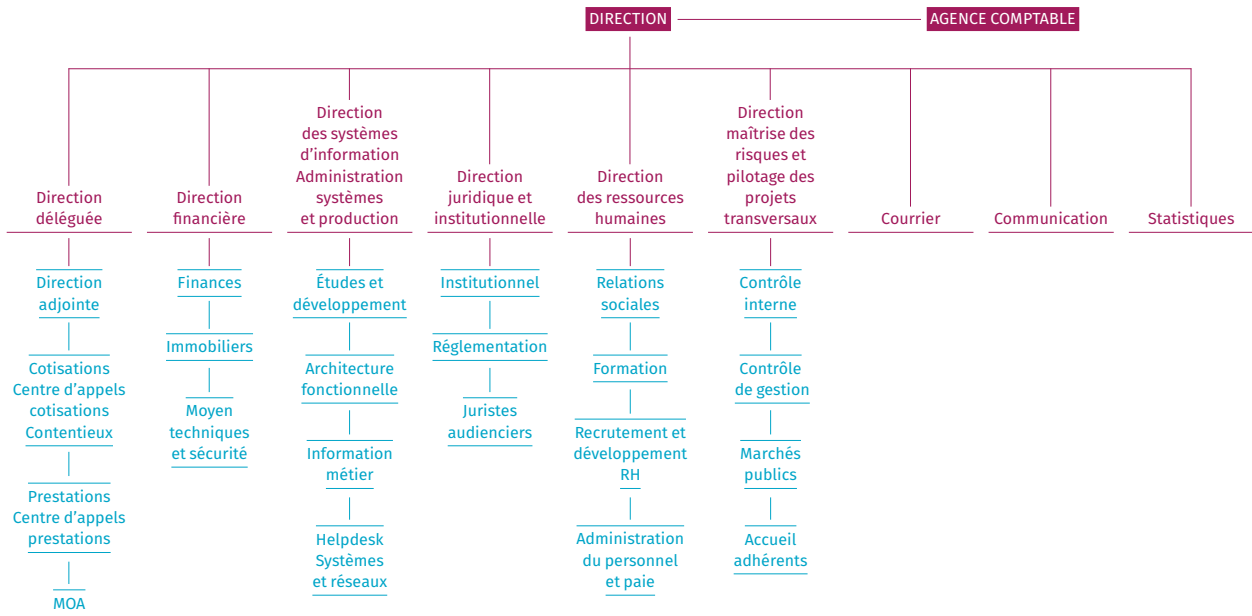
Résultats techniques

En millions d'euros	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Solde technique	177,66	252,64	290,81	457,07	308,17	411,24
Cotisations	429,94	525,34	582,53	769,70	642,84	789,05
Prestations	- 239,83	- 262,13	- 281,62	- 298,43	- 317,83	- 351,22
Gestion administrative	- 12,45	- 10,57	- 10,10	- 14,20	- 16,84	- 26,59
Solde financier élargi	220,04	200,03	120,44	171,37	80,88	325,97
Résultat comptable	117,65	31,71	40,61	548,72	-18,17	394,79
Variations des PVL (*)	102,39	168,32	79,83	-377,35	99,05	- 68,82
Résultat comptable global	295,31	284,35	331,42	1 005,79	290,00	806,03
Réserves au 31 décembre	2 626,44	2 991,62	2 946,10	4 051,66	5 080,09	-
Dont réserves comptables	1 987,82	2 284,84	2 570,20	2 902,03	3 908,54	5 005,79
Dont plus values latentes	172,97	341,60	421,42	44,07	143,12	74,30

*Plus values latentes

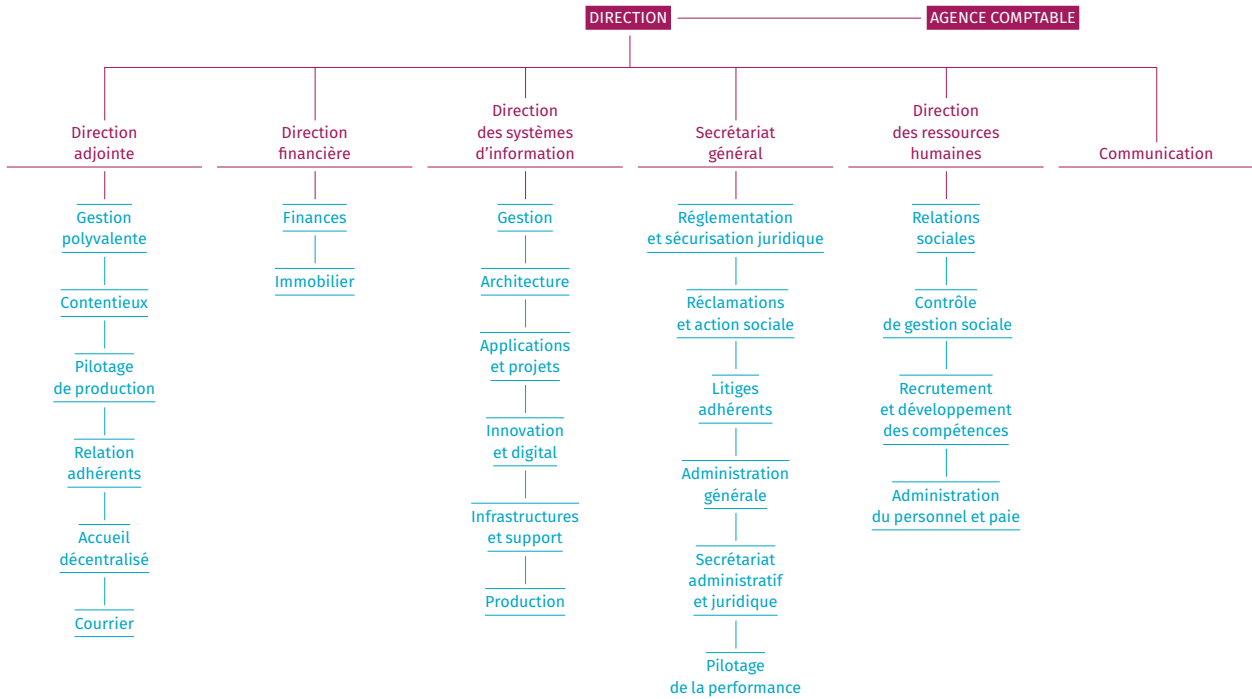
CHAPITRE 8

L'organisation de la Cipav en 2014



En 2014, la Cipav fait encore partie du groupe Berri. À ce titre, elle partage les services dits supports (DSI, DRH, Direction juridique, etc.) avec les autres caisses membres du groupe. Les services de gestions et d'accueil (cotisations, prestations, contentieux, centres d'appels) sont quant à eux indépendants.

L'organisation de la Cipav en 2017



CHAPITRE 9

LE CONSEIL D’ADMINISTRATION
ÉLU EN 2014

BUREAU

Président: **CASTANS Philippe**
Vice-Présidents: **DEFENIN Geneviève**
et **MANDAGARAN Michel**
Secrétaire: **VEDRENNE François**
Secrétaire adjointe: **ZAZZALI Carla**
Trésorier: **TAUZIN Patrick**
Trésorière adjointe: **MONTLAHUC Anne**

COLLÈGE 1. AMÉNAGEMENT DE L'ESPACE,
DU BÂTI ET DU CADRE DE VIE

TITULAIRES

BATTESTI Dominique - Architecte
CARQUEVILLE Catherine - Architecte
CASTANS Philippe - Architecte
DAMON Danièle - Architecte
DUNET Lionel - Architecte
ESPAGNE Jean-Pierre - Architecte
MONNIER Bernard - Architecte
OKUNMWENDIA Kingsley - Architecte
PARINAUD Thierry - Architecte
SCHNEIDER Marie-Laure - Architecte urbaniste
SILVERT Thierry - Économiste de la construction
TAUZIN Patrick - Architecte

SUPPLÉANTS

MENARD Xavier - Architecte
LE GALL Pascale - Architecte
BRAUD Philippe - Architecte
LISSARAGUE M. Martine - Architecte
CROSLARD Laurence - Architecte
MONTEIL Dominique - Architecte
SKARBEC Frédéric - Architecte
DESPRE Marie Lyne - Architecte
PONTAIS Denis - Architecte
ROCHET-BLANC Gérald - Architecte
GARATE Fabienne - Économiste de la construction
BIDOT Patrick - Architecte

COLLÈGE 2. PROFESSIONS DE CONSEILS

TITULAIRES

COTA Alain - Ingénieur Conseil
MANDAGARAN Michel - Conseil en management
MONTLAHUC Anne - Ingénieur Conseil
SCHREPFER Gérard - Ingénieur Conseil
VEDRENNE François - Qualiticien
ZAZZALI Carla - Conseil formation
SOLOMONS Joanne - Conseil de gestion

SUPPLÉANTS

ROSE François - Expert maritime
GAALLOUL Salah - Consultant
PRIN Michel - Ingénieur conseil en management
TRESSIERES François - Conseil de gestion
FAUCON Bertrand - Conseil commercial
HOCHBERG Sylvain - Conseil

COLLÈGE 3. INTERPROFESSIONNEL

TITULAIRES

DEFENIN Geneviève - Formatrice
DUHEM Marie-Françoise - Psychologue
GIRARD Pierre - Ostéopathe
KISSEL François - Professeur de philosophie
VINCENT Michel - Guide de haute montagne

SUPPLÉANTS

BRASSIER Marc - Psychanalyste
FONTAINE Maryse - Psychanalyste
ROPARS Chantal - Formateur
GERSANOIS Armand - Ostéopathe
CRABIERES Denis - Guide de haute montagne

COLLÈGE 4. PRESTATAIRES

TITULAIRES

BERNARD Jean-Louis - Retraité consultant informatique
BRUN Michel - Retraité ingénieur conseil

SUPPLÉANTS

MARTINEAU Patrick - Retraité agent de recherches privées
CORNET Jean - Retraité ingénieur conseil

LE CONSEIL D’ADMINISTRATION ÉLU EN 2017,
PAR COLLÈGE

COLLÈGE 1. AMÉNAGEMENT DE L'ESPACE
DU BÂTI ET DU CADRE DE VIE

TITULAIRES

TARTACEDE-BOLLAERT Valérie - Géomètre, expert DPLG
CARQUEVILLE Catherine - Architecte
CASTANS Philippe - Architecte
DEBORD Alain - Architecte DESA
KOST Martina - Gérante Ingénieur conseil
MONTEIL Dominique - Architecte
MONNIER Bernard - Architecte
OKUNMWENDIA Kingsley - Architecte
PARINAUD Thierry - Architecte
PELEGRIN François - Architecte
SCHNEIDER Marie-Laure - Architecte urbaniste
TAUZIN Patrick - Architecte-Expert

SUPPLÉANTS

BRION Christelle - Géomètre expert
LE GALL Pascale - Architecte
BRAUD Philippe - Architecte
TALMA Christian - Architecte DPLG
IRANI Joseph - Ingénieur Conseil
SOULAS-PERROT Sylvie - Architecte, Urbaniste
SKARBEC Frédéric - Architecte
DESPRE Marie Lyne - Architecte
PONTAIS Denis - Architecte
BOSOM Hugues - Architecte
VINCENDON Frédéric - Architecte
BIDOT Patrick - Architecte

COLLÈGE 2. PROFESSIONS DE CONSEILS

TITULAIRES

MANDAGARAN Michel - Conseil en management
OUAZZANI TOUHAMI Mohammed - Ingénieur conseil en informatique
SEGUIN Philippe - Ingénieur Expert
SOLOMONS Joanne - Conseil de gestion-organisation
TRESSIERES François - Conseil de gestion
VEDRENNE François - Qualiticien
ZITTOUN Jérôme - Conseil en informatique

SUPPLÉANTS

DAUGUET Anita - Consultante en conduite du changement
GALLIGANI-BERTRAND Solange - Conseil Affaires et Gestion
FROMAGE Georges - Ingénieur Expert Construction
FAUCON Bertrand - Conseil commercial
PROTASSIEFF Sylvie - Consultante

COLLÈGE 3. INTERPROFESSIONNEL

TITULAIRES

DUHEM Marie-Françoise - Psychologue
GERSANOIS Armand - Ostéopathe
GIRARD Pierre - Ostéopathe
GRANGE Christian - Moniteur de ski
VINCENT Michel - Guide de haute montagne

SUPPLÉANTS

FONTAINE Maryse - Psychologue
BRASSIER Marc - Psychanalyste
ROPARS Chantal - Formateur
BRECHE Éric - Moniteur de ski
CRABIERES Denis - Guide de haute montagne

COLLÈGE 4. PRESTATAIRES

TITULAIRES

BERNARD Jean-Louis - Retraité consultant informatique
DELARUE Antoine - Actuaire Conseil

SUPPLÉANTS

MARTINEAU Patrick - Retraité agent de recherches privées
BLONDEAU Francis - Ingénieur Conseil en géotechnique

Les titulaires sont classés par ordre alphabétique
et les suppléants selon leur rattachement à un titulaire.

LISTE DES COMMISSIONS

LISTE DES COMMISSIONS DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION ÉLUES EN 2014

COMMISSION DES PLACEMENTS

CASTANS Philippe (Président)
TAUZIN Patrick (Trésorier)
MANDAGARAN Michel
VINCENT Michel
BATTESTI Dominique
MONTLAHUC Anne

COMMISSION DES MARCHÉS PUBLICS

TITULAIRES

SCHNEIDER Marie-Laure
CARQUEVILLE Catherine
PARINAUD Thierry
BATTESTI Dominique

SUPPLÉANTS

DEFENIN Geneviève
KISSEL François
SCHREPFER Gérard
SOLOMONS Joanne

COMMISSION IMMOBILIÈRE

TITULAIRES

MONNIER Bernard
ZAZZALI Carla
DAMON Danièle
PARINAUD Thierry

SUPPLÉANTS

BATTESTI Dominique
DEFENIN Geneviève
TAUZIN Patrick
SOLOMONS Joanne

COMMISSION DES AFFAIRES SOCIALES
(INAPTITUDE)

TITULAIRES

BRUN Michel
ESPAGNE Jean-Pierre
SILVERT Thierry
MONTLAHUC Hélène

SUPPLÉANTS

CARQUEVILLE Catherine
KISSEL François
OKUNMWENDIA Kingsley
VINCENT Michel

COMMISSION DE RECOURS AMIABLE (ANV)

TITULAIRES

BRUN Michel
ESPAGNE Jean-Pierre
DUHEM Marie-Françoise
SILVERT Thierry

SUPPLÉANTS

CARQUEVILLE Catherine
GIRARD Pierre
KISSEL François
MONTLAHUC Anne

COMMISSION COMMUNICATION

DAMON Danièle
BRUN Michel
VINCENT Michel
SOLOMONS Joanne
GIRARD Pierre
COTA Alain

COMMISSION PROSPECTIVE

DEFENIN Geneviève
MANDAGARAN Michel
MONNIER Bernard
MONTLAHUC Hélène
SCHNEIDER Marie-Laure

COMMISSION AUTO/MICRO-ENTREPRENEURS

DEFENIN Geneviève
KISSEL François
MONNIER Bernard
SCHNEIDER Marie-Laure
ZAZZALI Carla

COMMISSION DE CONTRÔLE

DUNET Lionel
BABINOT Bernard
MARTIN Claude

COMMISSION RÉVISION DES STATUTS

COTA Alain
KISSEL François
SOLOMONS Joanne
SCHNEIDER Marie-Laure
ZAZZALI Carla

COMITÉ DE GOUVERNANCE/

AUTONOMIE DE LA CIPAV

CASTANS Philippe
TAUZIN Patrick
VEDRENNE François

COMMISSION RÉAMÉNAGEMENT LOCAUX

BATTESTI Dominique
BRUN Michel
DAMON Danièle
DEFENIN Geneviève
DUHEM Marie-Françoise
MONNIER Bernard
PARINAUD Thierry
TAUZIN Patrick

COMMISSION DE RÉVISION

DU CODE ÉLECTORAL

Collège 1: OKUNMWENDIA Kingsley
Collège 2: VEDRENNE François
Collège 3: GIRARD Pierre
Collège 4: BRUN Michel

LISTE DES COMMISSIONS DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION ÉLUE EN 2017

BUREAU

Président: CASTANS Philippe
Vice-Présidents: GERSANOIS Armand
et MANDAGARAN Michel
Secrétaire: VEDRENNE François
Secrétaire adjoint: GRANGE Christian
Trésorier: TAUZIN Patrick
Trésorier adjoint: OUAZZANI TOUHAMI Mohammed

COMMISSION DES PLACEMENTS

CASTANS Philippe: Président membre de droit
TAUZIN Patrick: Trésorier membre de droit
VINCENT Michel
MONNIER Bernard
PARINAUD Thierry
DELARUE Antoine

COMMISSION DES MARCHÉS

TITULAIRES

CARQUEVILLE Catherine
MONTEIL Dominique
PARINAUD Thierry
PELEGRIN François

SUPPLÉANTS

KOST Marina
OKUNMWENDIA Kingsley
TARTACEDE-BOLLAERT Valérie
DEBORD Alain

COMMISSION DE RECOURS AMIABLE

TITULAIRES

CARQUEVILLE Catherine
DUHEM Marie-Françoise
ZITTOUN Jérôme
SOLOMONS Joanne

SUPPLÉANTS

TARTACEDE-BOLLAERT Valérie
VINCENT Michel
MONTEIL Dominique
SEGUIN Philippe

COMMISSION COMMUNICATION

VEDRENNE François
ZITTOUN Jérôme
GRANGE Christian
VINCENT Michel
OKUNMWENDIA Kingsley
MONTEIL Dominique

COMMISSION DE CONTRÔLE

DUHEM Marie-Françoise
TRESSIERES François
DUNET Lionel

COMMISSION D'ACTION SOCIALE

TITULAIRES

GIRARD Pierre
VINCENT Michel
OKUNMWENDIA Kingsley
SOLOMONS Joanne

SUPPLÉANTS

GRANGE Christian
CARQUEVILLE Catherine
MONTEIL Dominique
ZITTOUN Jérôme

COMMISSION PROSPECTIVE

VEDRENNE François
SCHNEIDER Marie-Laure
MANDAGARAN Michel
GERSANOIS Armand
DELARUE Antoine
SOLOMONS Joanne

PRÉSENTATION DES INDICATEURS
ET RÉSULTATS SUR LES TROIS ANNÉES
2015-2017

Afin de piloter son activité et de constater les progrès effectués, la Cipav s'appuie sur des indicateurs qui concernent tous les domaines d'activité de la caisse : cotisations, prestations, recouvrement, réponse téléphonique, portail adhérents, etc.

Les données ci-dessous précisent la nature de l'indicateur, la formule de calcul ainsi que la définition de l'indicateur.

1 - Nombre d'appels par an

Nature de l'indicateur	RB	RC	ID	Proposition de formule de calcul	Définition
Fonctions transverses	x	x		Volume d'appels annuel.	Nombre d'appels téléphoniques sur les heures d'ouverture.

2015	2016	2017
977 003	573 379	512 707

Depuis 2015, le nombre d'appels téléphoniques ne cesse de diminuer du fait de :

- la mise en place d'un nouvel outil de téléphonie ;
- l'externalisation partielle du centre d'appels ;
- le développement des e-services ;
- la meilleure gestion du courrier conduisant à la réduction des relances téléphoniques.

2 - Taux de décroché

Nature de l'indicateur	RB	RC	ID	Proposition de formule de calcul	Définition
Fonctions transverses				Nombre de semaines dans l'année avec un taux de décroché supérieur à 70 %	Les appels aboutis sont les appels ayant donné lieu à un décroché.

2015	2016	2017
3	27	40

Les actions menées ont significativement amélioré la qualité de l'accueil téléphonique.
Depuis le début de l'année 2017, le taux de décroché moyen est de **58 % soit 7 points de plus** par rapport à 2016 et de **38** par rapport à 2015.

En août 2017, le taux de décroché atteint sont plus haut niveau à 97 %.
Si on ne tenait pas compte du mois d'avril 2017 (20 % -> appel des cotisations), le **taux moyen 2017 serait de 71 %**.

3 - Diminution du nombre de courriers entrants

Nature de l'indicateur	RB	RC	ID	Proposition de formule de calcul	Définition
Fonctions transverses				Nombre total de courriers reçus par la Cipav.	Total de courriers quelle que soit la typologie de la demande.
2015		2016		2017	
315 963		274 226		233 727	

Depuis 2015, le flux de courriers diminue grâce :

- à la résorption des stocks de courriers à indexer;
- au traitement plus rapide des demandes, ce qui diminue la réitération de celles-ci.

4 - Echange courrier – délai de traitement du courrier

[illegible]

Depuis 2013, le délai de traitement des courriers des cotisants s'est amélioré. Il passe de 37 jours en 2013 à **26 jours en 2017 (soit un gain de réactivité de 11 jours)**. Après une hausse du délai de traitement des courriers prestataires en 2016 (76 jours), il s'améliore en 2017 et atteint 55 jours.

5 - Taux de dématérialisation des paiements

Nature de l'indicateur	RB	RC	ID	Proposition de formule de calcul	Définition
Fonctions transverses				Nombre de cotisants ayant un mode dématérialisé de paiement / nombre de cotisants de l'exercice.	À la Cipav il n'y a à ce jour qu'une seule modalité de paiement dématérialisé : le prélèvement mensuel.
2015	2016		2017		
17,53 %	44,96 %		42,70 %		

Le nombre de cotisants utilisant le mode de paiement dématérialisé en 2017 a presque triplé. Il passe de 37 475 en 2015 à 97 165 en 2017. Cette évolution s'explique par les campagnes de promotion du prélèvement automatique.

À date, les 42 % des cotisants utilisant ce mode de paiement représentent **60 % des montants de cotisations appelées**.

À date, les 42 % des cotisants utilisant ce mode de paiement représentent **60 % des montants de cotisations appelées**.

6 - Taux de cotisants ayant ouvert leur compte en ligne

Nature de l'indicateur	RB	RC	ID	Proposition de formule de calcul	Définition
Fonctions transverses	x	x		Nombre de cotisants ayant activé leur compte personnel en ligne / Nombre total de cotisants.	Adhérents ayant un compte sur le portail de la Cipav en fonction du nombre de cotisants actifs et de retraités.

2015		2016		2017	
Actifs	Retraités	Actifs	Retraités	Actifs	Retraités
31 %	4 %	35 %	5 %	37 %	6 %

Au 31 décembre 2017, deux adhérents sur cinq ont un **compte en ligne** (37 % de cotisants + 6 % de retraités). La population des actifs est celle qui utilise le plus souvent le portail. Elle a le plus grand nombre de comptes activés avec 259 416 contre 40 079 pour la population des retraités.

7 - Évolution de la population professions libérales (PL) et micro-entrepreneurs (ME)

Cotisants actifs

2015		2016		2017	
PL	ME	PL	ME	PL	ME
219 943	319 776	216 470	336 372	215 526	369 360

De 2013 au 31 décembre 2017, la population totale des cotisants actifs augmente en moyenne de 19 945 adhérents par an (soit +3,7 %). Cette croissance est liée à la forte évolution des cotisants actifs micro-entrepreneurs, +22 756 en moyenne par an (+7,4 %). A contrario, le nombre d’actifs en profession libérale classique décroît de -2 811 en moyenne par an (-1,3 %). Au 31 décembre 2017, **trois actifs sur cinq** sont des micro-entrepreneurs (61 % ME vs 39 % PL).



PL : professionnels libéraux classiques
ME : micro-entrepreneurs

Radiés

2015		2016		2017	
PL	ME	PL	ME	PL	ME
236 009	287 989	241 746	358 247	248 413	426 627

Au global, le nombre de radiés augmente de 75 377 en moyenne par an (soit + 16 %). De 2013 au 31 décembre 2017, plus de **269 505** micro-entrepreneurs ont cessé leur activité, soit

67 316 en moyenne par an. En comparaison, ce chiffre représente **huit fois** le nombre de radiés en profession libérale classique sur la même période (269 505 radiés ME / 32 002 radiés PL).

Retraités

2015		2016		2017	
PL	ME	PL	ME	PL	ME
86 890	6 818	92 468	8 745	98 740	11 425

Au 31 décembre 2017, les retraités anciens professionnels libéraux classiques représentent **90 % des effectifs avec 98 740** individus (soit +6,7 % par an).

Malgré le faible nombre de retraités micro-entrepreneurs (11 425), ce dernier **évolue de +32 %** en moyenne par an.

8 - Taux de recouvrement en montant au 31 décembre de l’année concernée

2015	2016	2017
75 %	80 %	85 %

Il s’agit du taux de recouvrement en montant pris en compte sur le strict exercice de l’année concernée. Il ne comprend pas les régularisations postérieures pouvant intervenir après le 31 décembre.

9 - Décisions des TASS dans les dossiers présentés par la Cipav

2015		2016		2017	
Favorable à la Cipav	Défavorable à la Cipav	Favorable à la Cipav	Défavorable à la Cipav	Favorable à la Cipav	Défavorable à la Cipav
382	77	515	95	1 547	428

Sur la période 2015-2017, dans plus de 80% des cas, les tribunaux des affaires de sécurité sociale (TASS) ont confirmé les contraintes décernées par la Cipav.

10 - Taux de rendement du régime complémentaire

2015	2016	2017
7,80 %	7,80 %	7,42 %

Le taux de rendement correspond au montant du point servi rapporté au montant du point cotisé. C’est le conseil d’administration qui fixe chaque année le montant du point cotisé et celui du point servi.

LEXIQUE



Aco

Agence centrale des organismes de sécurité sociale.

Carg

Caisse des géomètres-experts.

Cavec

Caisse d'assurance vieillesse des experts-comptables et des commissaires aux comptes.

Cavom

Caisse d'assurance vieillesse des officiers ministériels.

CNAVPL

Caisse nationale d'assurance vieillesse des professions libérales.

CNRSI

Caisse nationale du régime social des indépendants.

CRA

Commission de recours amiable.

Créa

Caisse de l'enseignement des arts appliqués, du sport, du tourisme.

Droits dérivés

Pension versée au conjoint survivant après le décès de l'adhérent.

Droits propres

Pensions versées à l'adhérent.

DSI

Direction des systèmes d'information.

E-services

Services proposés en ligne (portail Internet, compte en ligne).

Identité visuelle

Logo, charte graphique.

Ircantec

Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques.

JEX

Juge de l'exécution.

Ircec

Institut de retraite complémentaire de l'enseignement et de la création.

Liquidation des droits

Moment choisi par le cotisant pour faire valoir ses droits à retraite.

Logiciel SVI

Serveur vocal interactif pour le centre d'appels.

MSA

Mutualité sociale agricole.

PAR

Point d'accueil en région.

Pension

Retraite.

Polyvalence

Nouvelle organisation au sein de la Cipav dans sa gestion opérationnelle (services cotisations et prestations regroupés).

Prestataire

Retraité.

RER

Réunion en région.

RGCU

Répertoire de gestion de carrière unique.

SDSI

Schéma directeur des systèmes d'information.

SSI

Sécurité sociale pour les indépendants (ex RSI).

SNGC

Système national de gestion des carrières.

TASS

Tribunal des affaires de sécurité sociale.

Taux de reste à recouvrer

Les taux de restes à recouvrer correspondent au rapport entre les cotisations restant à recouvrer (différence entre la somme des cotisations dues et la somme des cotisations effectivement recouvrées) et le montant des cotisations dues.

Urssaf

Unions de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales.

LACIPAV

l'avenir en toute confiance

9 rue de Vienne
75008 Paris
www.lacipav.fr

Directeur de la publication :
Olivier Selmati

Rédaction et coordination :
Katia Choquer,
Élodie Sebbah,
Elisabeth Chevé

Mise en page :
Agence Bathyscaphe

Photographie :
Philippe Zamora

Impression :
Cifea





l'avenir en toute confiance

*9 rue de Vienne
75008 Paris
www.lacipav.fr*

