



RAPPORT D'ACTIVITÉ 2021



LA CIPAV

l'avenir en toute confiance

SOMMAIRE

CHIFFRES CLÉS  **PAGE 6**

INTERVIEW : REGARDS CROISÉS  **PAGE 8**

TEMPS FORTS  **PAGE 10**



1 LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2021

PAGE 12

- 1.1 **UNE CAISSE ENGAGÉE ET MOBILISÉE POUR SES ADHÉRENTS** **P.14**

 - RÉPONDRE RAPIDEMENT ET EFFICACEMENT AUX ADHÉRENTS P.14
 - FACILITER LES DÉMARCHES DES ASSURÉS P.14
 - DÉVELOPPER UNE DÉMARCHE QUALITÉ P.16
 - PROPOSER UN NOUVEAU SERVICE DE MÉDIATION P.16
 - DÉPLOYER LE PROJET D'ENTREPRISE P.17
 - POURSUIVRE LA POLITIQUE D'ACTION SOCIALE P.19
 - MOBILISER LES ÉQUIPES ET PÉRENISER LA CAISSE P.19

- 1.2 **UNE CAISSE PERFORMANTE** **P.20**

 - UNE GOUVERNANCE PAR LES RISQUES P.20
 - UNE GESTION PERFORMANTE DU RÉGIME DE RETRAITE P.20
 - UNE STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT RESPONSABLE P.21
 - LA COMPTABILITÉ ANALYTIQUE AU SERVICE DE LA STRATÉGIE P.21
 - UN CONTRÔLE DE LA GESTION ET DU BUDGET P.22
 - PROJETS INFORMATIQUES : SÉCURISATION ET INNOVATION P.23

- 1.3 **UNE CAISSE RESPONSABLE** **P.24**

 - UNE POLITIQUE D'ACHAT PLUS RESPONSABLE P.24
 - UNE POLITIQUE INTERNE AXÉE SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE P.24
 - PRÉVENIR LES VIOLENCES AU TRAVAIL P.25
 - UN BAROMÈTRE SOCIAL INSTITUTIONNEL (BSI) POSITIF P.26
 - LE PREMIER SÉMINAIRE DIGITAL DE LA CIPAV P.27

2 LA GOUVERNANCE

PAGE 28

- LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : RÔLE, COMPOSITION ET MISSIONS P.30
- L'ÉQUIPE DE DIRECTION P.32

3 LES PERSPECTIVES

PAGE 34

- UN TRANSFERT DE LA COLLECTE DES COTISATIONS VERS LES URSSAF P.36
- UNE RÉFORME JURIDIQUE NÉCESSAIRE P.37
- LE RÔLE DE LA CIPAV DE DEMAIN P.37

ÉDITO

FRANÇOIS CLOUET,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA CIPAV



Tout au long d'une année charnière particulièrement dense, qui a vu se succéder la suite des conséquences d'une crise sanitaire inédite puis un début de reprise économique, les services de la Cipav ont poursuivi la mise en œuvre des missions de service public dont ils ont la charge.

Dans ce contexte, la Cipav a su durablement relever le défi de l'adaptation de son fonctionnement quotidien. Durant cette année complexe et incertaine, nous avons prolongé les actions initiées en 2020 et assuré un traitement accéléré de nos dossiers afin de prévenir les situations de rupture de ressources de nos assurés sociaux.

La prolongation de la crise sanitaire et des contraintes qu'elle implique a par ailleurs nécessité une adaptation, sur le temps long, des procédures internes et des outils de travail mis en place l'année précédente. Ces évolutions ont permis à l'organisme de mener efficacement l'ensemble de ses activités, tout en protégeant au maximum la santé de ses collaborateurs.

L'année 2021 marque la mise en place d'une nouvelle gouvernance politique pour la Cipav. Le conseil d'administration se reforme à partir de janvier et Marie-Laure Schneider en devient la nouvelle présidente. Sont ouverts plusieurs chantiers stratégiques amenant la Cipav à connaître des évolutions structurelles inédites : mise en œuvre de la régularisation des cotisations de retraite complémentaire, liquidation des prestations de retraite au prorata des cotisations encaissées, etc.

Des évolutions permettant de faciliter la compréhension de notre régime de retraite et de simplifier le fonctionnement de notre système de protection sociale.

Dernière de ces évolutions mais non la moindre : la décision de transfert à l'Urssaf du recouvrement des cotisations Cipav annoncée à l'automne 2020 ; une décision confirmée en 2021 par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2022 et qui sera mise en œuvre au 1^{er} janvier 2023. Un transfert que l'organisme soutient pleinement et dont nous ambitionnons qu'il permette à la Cipav d'être un laboratoire expérimental de ce que seront demain les caisses de retraite.

Au fil des pages de ce rapport annuel, je vous invite à (re)découvrir les travaux menés par l'ensemble des collaborateurs durant cette année 2021. Nous avons poursuivi la mise en œuvre de notre projet Horizon 2022, un projet d'entreprise qui guide au quotidien notre action pour plus de performance, d'ouverture, de transversalité et d'innovations. Un projet qui prolonge la dynamique d'amélioration continue désormais à l'œuvre au sein de la Cipav.

CHIFFRES CLÉS 2021



Nombre d'adhérents cotisants

500 000

DONT 206 000 PL* (NON AE*)

DONT 294 000 AE



Nombre d'adhérents prestataires

139 000

DONT 109 000 PL (NON AE)

DONT 30 000 AE



Montant des cotisations encaissées

1,3 milliard d'€

DONT 863 MILLIONS D'€

VIA PRÉLÈVEMENT MENSUEL

DONT 379 MILLIONS D'€

VIA PAIEMENT EN LIGNE



Montant des prestations versées

707 millions d'€

(RETRAITES + AUTRES PRESTATIONS)

*PL : PROFESSIONNELS LIBÉRAUX

*AE : AUTO-ENTREPRENEURS



**Montant
des
réserves**

7,9 milliards d'€



**Montant alloué
à l'action
sociale**

5,6 millions d'€



Nombre d'espaces personnels Cipav :

2021 — 460 000 COMPTES EN LIGNE

2020 — 437 000 COMPTES EN LIGNE

2019 — 369 000 COMPTES EN LIGNE

**Messages reçus / envoyés via
la messagerie sécurisée :**

NOMBRE DE MESSAGES REÇUS — 151 000

NOMBRE DE MESSAGES ENVOYÉS — 156 000



Nombre d'appels téléphoniques reçus :

2021 — 237 000 APPELS

2020 — 319 000 APPELS

2019 — 327 000 APPELS

INTERVIEW :

REGARDS CROISÉS

L'ANNÉE 2021 A ÉTÉ MOUVEMENTÉE POUR UN GRAND NOMBRE D'INDÉPENDANTS. DE VOTRE CÔTÉ, COMMENT DÉCRIRE CETTE ANNÉE À LA CIPAV ?

Marie-Laure Schneider : Le contexte sanitaire a été très instable, les professionnels libéraux ont été directement impactés. Dans nos métiers, il a fallu adapter notre fonctionnement aux consignes gouvernementales pour continuer à exercer notre activité. C'est dans ce contexte que j'ai été élue présidente du conseil d'administration de la Cipav en début d'année. Durant les six premiers mois, la gouvernance du nouveau conseil d'administration s'est organisée et structurée pour travailler efficacement avec le directeur général de la Cipav et ses équipes. Nous avons revu l'organisation afin de continuer, toujours à distance, à réunir tous les deux mois le conseil d'administration et à tenir les séances de commission pour avancer sur la feuille de route que nous avons fixée.

François Clouet : Nous sommes restés mobilisés pour accompagner et soutenir nos adhérents face à la crise sanitaire et à ses conséquences économiques. Le fonctionnement de la caisse a ainsi été adapté et de nouveaux services ont été déployés pour faciliter les relations avec nos adhérents et leur quotidien : prise de rendez-vous par visioconférence, accompagnement des publics les plus fragiles par le biais de notre action sociale... Les procédures de recouvrement interrompues au premier semestre 2020 ont, par ailleurs, été aménagées pour soutenir les professionnels libéraux les plus touchés par la crise.

POUVEZ-VOUS DÉVOILER LES GRANDES LIGNES DE LA FEUILLE DE ROUTE RÉALISÉE AVEC VOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION QUI A ÉTÉ ADRESSÉE AU DIRECTEUR ?

Marie-Laure Schneider : Élue depuis 2011 au sein du conseil d'administration de la Cipav, j'ai toujours pris une part active aux débats, animée par le souci

de veiller à l'intérêt constant de mes pairs et de faire vivre les valeurs d'engagement et de solidarité qui sont au cœur des principes de fonctionnement de notre caisse de retraite. C'est sur cette base que j'ai défini, en lien avec le Conseil d'administration, les orientations de la feuille de route. J'ai demandé au directeur de finaliser le projet d'entreprise engagé durant la précédente mandature et de faire évoluer la Cipav en mettant la satisfaction des adhérents au cœur de ses missions. Une autre priorité que j'ai souhaitée proposer au directeur est de travailler à la création d'une mission de médiation. C'est une étape nécessaire à la gestion de l'insatisfaction des assurés.



**MARIE-LAURE SCHNEIDER,
PRÉSIDENTE DE LA CIPAV**

François Clouet : La Cipav et ses collaborateurs sont engagés dans un projet d'entreprise baptisé Horizon 2022 depuis maintenant 2 ans. La crise sanitaire a eu un impact sur la mise en œuvre de certains chantiers. Les équipes, très mobilisées, ont réussi à rebondir en adaptant certains des aspects de ces projets, pour les rendre plus cohérents avec ce contexte inédit. Je pense notamment à la mise en place de l'accueil sur rendez-vous sous forme de visioconférence, au développement de la relation dématérialisée avec notre public grâce à la messagerie sécurisée et à la mise à disposition d'un espace documentaire personnalisé sur le compte en ligne de l'adhérent, ce afin de pallier les difficultés en matière de réception des courriers postaux durant la crise. À la fin de l'année, le taux de réalisation global du projet d'entreprise s'établit à 70 % d'avancement, pour une finalisation prévue en décembre 2022. C'est un résultat conforme aux objectifs fixés, une belle réussite compte-tenu de l'actualité 2021 ! Nous avons également construit cette année une stratégie globale visant à développer la qualité de service auprès de nos assurés, en déployant de nouvelles offres auprès de nos publics cotisants et retraités et en mesurant – pour la première fois – la satisfaction de nos adhérents.

SI VOUS DEVIEZ FAIRE UN PREMIER BILAN DE MANDATURE, QUE SOUHAITERIEZ-VOUS MENTIONNER ?

Marie-Laure Schneider : Lorsque je suis élue présidente du conseil à la mi-janvier, je rencontre un directeur et une équipe de direction dynamiques et engagés au service des professionnels libéraux. Nous avons très rapidement réussi à nous coordonner pour travailler ensemble et impulser de nouvelles idées afin de faire évoluer la Cipav. Nous travaillons dans un climat apaisé et les prises de décisions internes sont rapides – ce qui permet de faire avancer les chantiers efficacement. Fin 2021, la fonction de médiation est en place, les premières actions pour mesurer la satisfaction des assurés le sont également. Les indicateurs de suivi de l'activité de la Cipav, commentés tous les deux mois en Conseil d'administration par le directeur, sont également à la hauteur de nos engagements. Au-delà de ce quotidien de caisse de retraite, l'évolution de notre organisme dépend de décisions politiques. En 2021, une réforme majeure a été annoncée pour

une mise en œuvre au 1^{er} janvier 2023 : le transfert à l'Urssaf des missions de recouvrement exercées par la Cipav. Nous avons dans ce cadre ouvert, avec le conseil d'administration, une nouvelle phase de réflexion sur notre organisation future.



FRANÇOIS CLOUET,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA CIPAV

François Clouet : Cette année, en plus des chantiers déjà en cours, nous avons engagé des réformes de fond pour adapter le fonctionnement de l'organisme aux besoins de nos 200 000 cotisants professionnels libéraux exerçant sous statut de droit commun. Pour la première fois en 2021, une modification des statuts de la Cipav a permis de régulariser les cotisations de retraite complémentaire dues au titre de l'année 2020, sur la base des revenus effectivement perçus en 2020. Pour les professionnels dont le niveau d'activité a chuté, notamment du fait de la crise de Covid-19, cette mesure s'est traduite par une régularisation de cotisations en leur faveur, donc une minoration des montants de cotisations à acquitter et par l'engagement des remboursements associés, à hauteur de 90 millions d'euros. Depuis l'annonce au dernier trimestre 2020 du transfert de notre recouvrement, j'ai souhaité que très vite les équipes se mobilisent à 100 %. Tous les travaux sont désormais lancés pour le réussir. Malgré toute son ampleur, son incidence politique et organisationnelle, les transferts de personnel qu'il va occasionner, le projet avance sans difficulté majeure. Il est d'ailleurs présenté par nos autorités de tutelle comme un modèle de gestion de projet, tant les acteurs démontrent quotidiennement et collectivement leur attachement à sa réussite.



LES TEMPS FORTS

JANVIER
2021



ENTRÉE EN FONCTION DU NOUVEAU

CONSEIL D'ADMINISTRATION



FÉVRIER
2021

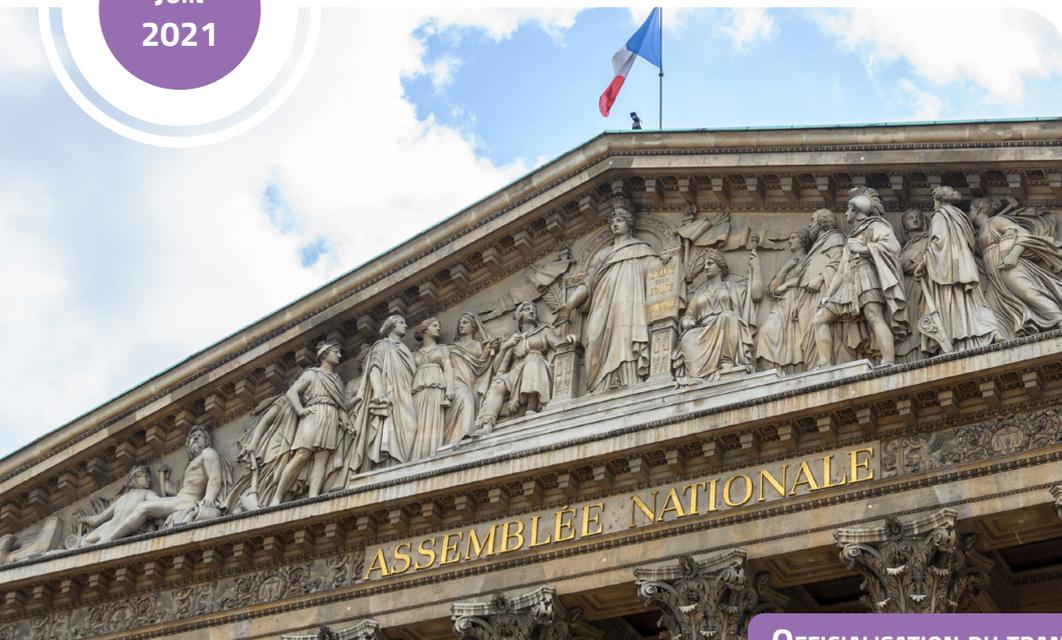


DÉPLOIEMENT DE LA VISIOCONFÉRENCE

AVEC LES ADHÉRENTS



JUIN
2021



OFFICIALIZATION DU TRANSFERT

DU RECOUVREMENT

OCTOBRE
2021



LANCEMENT DE LA MÉDIATION

À LA CIPAV



**LES FAITS
MARQUANTS
DE L'ANNÉE
2021**

1.1 UNE CAISSE ENGAGÉE ET MOBILISÉE POUR SES ADHÉRENTS

LA CIPAV CONTRIBUE À L'AMÉLIORATION ET AU DÉVELOPPEMENT DE SON OFFRE DE SERVICE AUPRÈS DE SES ADHÉRENTS. ELLE EST RESTÉE MOBILISÉE POUR ASSURER SA MISSION DE SERVICE PUBLIC DURANT TOUTE L'ANNÉE 2021, UNE ANNÉE TOUJOURS MARQUÉE PAR DES ÉPISODES LIÉS À LA CRISE SANITAIRE DE LA COVID-19.



RÉPONDRE RAPIDEMENT ET EFFICACEMENT AUX ADHÉRENTS

DÈS LE PREMIER SEMESTRE 2021 NOUS AVONS DÉPLOYÉ UN NOUVEAU SERVICE AU SEIN DE NOTRE ACCUEIL ADHÉRENT : LA VISIOCONFÉRENCE.

Ce nouveau mode de contact facilite les échanges à distance, notamment avec nos adhérents localisés dans toute la France et Outre-mer, (Guadeloupe, Guyane, La Réunion, Martinique, Mayotte, Saint-Barthélemy et Saint-Martin).

Depuis le mois d'avril 2021, il est donc possible, via la messagerie sécurisée de l'[espace personnel Cipav](#), de réserver un créneau très facilement depuis la nouvelle rubrique « Services en ligne » créée pour l'occasion. Le rendez-vous est organisé par le gestionnaire en fonction de la thématique sélectionnée par l'adhérent (thématique cotisations ou prestations) et des créneaux horaires sont ajoutés chaque semaine pour répondre à la forte demande.

Pour toute question urgente, notre centre d'appel est ouvert de 8h30 à 18h00 sans interruption (jours ouvrés). Une option « Callback » lors des pics d'appels importants donne la possibilité d'être rappelé dans les 24h00 suivant l'appel, afin d'éviter une attente trop longue.

En plus des rendez-vous et des échanges téléphoniques à distance, il est possible de prendre rendez-vous et d'être reçu par un conseiller du lundi au vendredi, au siège de la Cipav à Paris. Lorsque les règles relatives à la crise sanitaire ont permis des déplacements en 2021, nous avons aussi continué à recevoir du public dans nos points d'accueil en région (PAR) de Bordeaux, Lille, Lyon, Marseille et Nantes.



FACILITER LES DÉMARCHES DES ASSURÉS

NOUS INSCRIVONS TOUTES NOS NOUVELLES ACTIONS DANS UNE DYNAMIQUE INTER-RÉGIME, POUR FACILITER LE QUOTIDIEN DES PROFESSIONNELS LIBÉRAUX LORSQU'ILS EFFECTUENT LEURS DÉMARCHES ADMINISTRATIVES.

FranceConnect a été mis en place sur la page de connexion de l'espace personnel Cipav. Ce dispositif permet aux internautes de s'identifier sur un service en ligne de l'État via l'intermédiaire d'un compte déjà existant, comme celui de « [impots.gouv.fr](#) » ou encore « [ameli.fr](#) ». Une solution qui simplifie la connexion aux services en ligne de la Cipav pour nos adhérents.

Chiffres clés en 2021 :



Taux de décroché moyen :
— 93 % sans « Callback »
— 96 % avec « Callback »



Nombre de rendez-vous en visioconférence :
— 2 909



Nombre de déplacements en province :
— 79



Les adhérents de la Cipav bénéficient de deux sites internet de référence à leur disposition :

LACIPAV.FR

—o [Lacipav.fr](https://www.lacipav.fr) : un site « institutionnel » qui met en avant les actualités de la caisse. Il recense les différents profils des adhérents : « *Je souhaite débiter une activité libérale* », « *Je suis professionnel libéral* », « *Je suis retraité* ». Les articles y sont enrichis d'exemples détaillés. Des guides pratiques, des fiches explicatives thématiques et des vidéos sont également accessibles et téléchargeables sur ce site web.

En 2021, une [nouvelle FAQ](#) (foire aux questions) a été mise en ligne sur le site web. Très intuitive, elle permet, après avoir choisi le statut « Professionnel libéral » (non auto-entrepreneur) ou « Auto-entrepreneur » de trouver la réponse à sa question en seulement 3 clics.

Vidéo : [Découvrez la FAQ de la Cipav !](#)



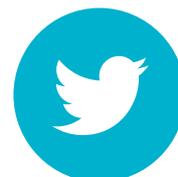
ESPACE-PERSONNEL.LACIPAV.FR

—o [Espace-personnel.lacipav.fr](https://www.espace-personnel.lacipav.fr) : le compte en ligne sécurisé et personnel qui offre la possibilité de payer ses cotisations en ligne, d'écrire à un gestionnaire via la messagerie sécurisée, d'accéder aux autres sites connectés à Info Retraite ou encore de prendre rendez-vous avec un gestionnaire de la Cipav. Cet espace permet également aux adhérents de recevoir tous leurs documents et courriers en version dématérialisée. Pour informer de manière proactive sur l'actualité de la Cipav, une newsletter est aussi adressée par e-mail chaque semestre à tous les adhérents, qu'ils soient actif, en cumul emploi-retraite ou prestataire.

Les réseaux sociaux Facebook et Twitter sont également un vecteur de communication important. Nous apportons des conseils à nos adhérents via nos publications hebdomadaires « Mardi chiffre » et « Jeudi conseil », et nous répondons à leurs interrogations en messages privés, sur des questions spécifiques à leur dossier. Le délai moyen de réponse sur les réseaux sociaux est de moins de 24h00 (jours ouvrés).



FACEBOOK



TWITTER

Ce sont nos adhérents qui en parlent le mieux :

—o Avis Google du mois d'août 2021 :



« *Très bonne expérience de visioconférence avec la Cipav. Continuez comme ça. C'est génial !* »

—o Avis Google du mois d'octobre 2021 :



« *L'entretien physique s'est très bien passé. Très bonne prise en charge et connaissance de mon dossier. La personne qui m'a reçu a pu répondre à toutes mes questions et ses réponses ont été argumentées et très claires.* »

—o Avis TrustPilot du mois de décembre 2021 :



« *J'ai eu une personne très aimable au téléphone, qui a pris le temps de vérifier mon dossier pour me donner une réponse adaptée à ma demande.* »



DÉVELOPPER UNE DÉMARCHE QUALITÉ

AFIN DE GARANTIR À NOS ADHÉRENTS DES SERVICES DE QUALITÉ ET EN ADÉQUATION AVEC LEURS BESOINS, NOUS AVONS DÉPLOYÉ UN ENSEMBLE D'OUTILS DE MESURE DE LA SATISFACTION EN 2021.

Un baromètre de satisfaction, mené par un organisme indépendant, interroge désormais chaque année un panel représentatif de professionnels libéraux adhérents. Les réponses apportées aux questions posées sur l'ensemble de nos canaux (contacts, site web, guides, etc.) permettent d'ajuster si nécessaire nos actions en tenant compte des commentaires recueillis.

En parallèle de cette initiative, et toujours dans une dynamique de recueil des avis, nous avons systématisé la mesure de la satisfaction après chaque contact (visite en point d'accueil, échange téléphonique ou en visioconférence), et particulièrement après la liquidation de pension de retraite.

Les résultats qui ressortent de ces enquêtes de satisfaction sont bons. Sur l'accueil téléphonique, nous avons par exemple une satisfaction moyenne de 75 %.

Des focus groupes viennent compléter cette démarche qualité. Animés par un organisme indépendant, Qualitest, ils ont pour objectif d'ouvrir un espace de dialogue entre la Cipav et les représentants de nos adhérents. Ces derniers sont invités pendant des tables rondes, à évaluer les outils que la Cipav met à disposition (ex : compte en ligne, guide, application mobile). L'organisme indépendant se charge de recueillir les propositions d'amélioration et nous les transmet en toute neutralité.

En fin d'année 2021, le conseil d'administration de la Cipav a adopté une « Charte Qualité » formalisant les engagements pris par la caisse. Elle fixe des indicateurs et objectifs de progrès pour l'ensemble des collaborateurs de la Cipav.

La mise en place de toutes ces actions s'inscrit dans une démarche d'amélioration de la qualité de service engagée depuis plusieurs années. Elles permettent d'accélérer les progrès mesurés en nous donnant une visibilité plus précise et plus fine de la satisfaction de nos adhérents, ce afin d'identifier les points d'amélioration.



PROPOSER UN NOUVEAU SERVICE DE MÉDIATION

DANS LA CONTINUITÉ DU DÉPLOIEMENT DE LA DÉMARCHE DE MESURE ET D'AMÉLIORATION DE LA SATISFACTION DE NOS ADHÉRENTS, NOUS AVONS FAIT ÉVOLUER LE SERVICE DE TRAITEMENT DES RÉCLAMATIONS EN LE COMPLÉTANT PAR LA CRÉATION D'UNE FONCTION MÉDIATION.

Depuis octobre 2021, les adhérents qui ne sont pas satisfaits du traitement de leur dossier ni de la solution proposée après leur réclamation, se voient offrir une nouvelle possibilité de gestion de leur insatisfaction, consistant à saisir le médiateur de la caisse.

Celui-ci supervise le traitement de toutes les réclamations qui lui sont signalées et propose une voie de recours alternative.

Cette décision de mettre en place un service de médiation est une volonté propre de la Cipav, en réponse à une préoccupation forte exprimée par la direction et le conseil d'administration.





DÉPLOYER LE PROJET D'ENTREPRISE

DEPUIS 2019, LE PROJET D'ENTREPRISE BAPTISÉ « HORIZON 2022 » GUIDE LES ACTIONS DES COLLABORATEURS DE LA CIPAV. IL EST PRÉVU QU'IL SOIT FINALISÉ AU 31 DÉCEMBRE 2022. IL SE DIVISE EN TROIS AXES STRATÉGIQUES POUR AMÉLIORER LES SERVICES, COMPRENANT 13 CHANTIERS DIFFÉRENTS :

AXE 1 UNE CAISSE À L'ÉCOUTE ET AU SERVICE DE SES ADHÉRENTS

Pour répondre aux besoins et aux attentes de nos adhérents, nous poursuivons le développement d'une politique fondée sur la qualité de service, le conseil et le développement de notre offre.

- **Chantier n° 1 :**
Améliorer les modalités d'échange avec les adhérents.
- **Chantier n° 2 :**
Développer une démarche proactive d'information.
- **Chantier n° 3 :**
Mettre en œuvre la démarche qualité.
- **Chantier n° 4 :**
Développer une offre de conseil personnalisée.
- **Chantier n° 5 :**
Développer de nouveaux services personnalisés.



23 projets référents sont menés sur cet axe.
Au 31 décembre 2021, le taux de réalisation global est de 77 %. Le cadrage est en train d'être réalisé sur les derniers projets à lancer.

AXE 2 UNE CAISSE PERFORMANTE ET INNOVANTE

Après trois années consacrées à la redéfinition et à la consolidation de nos missions et de notre organisation, nous souhaitons aujourd'hui nous fixer des objectifs ambitieux en termes de performance et de fiabilité.

- **Chantier n° 6 :**
Améliorer et simplifier les processus de gestion des demandes des adhérents.
- **Chantier n° 7 :**
Renforcer, en innovant, la performance de la CIPAV sur les outils SI.
- **Chantier n° 8 :**
Développer la maîtrise des risques et des coûts.
- **Chantier n° 9 :**
Pérenniser la bonne gestion financière.



13 projets référents sont menés sur cet axe.
Au 31 décembre 2021, le taux de réalisation global est de 75 %. Tous les cadrages des derniers projets ont été réalisés.

AXE 3 UNE CAISSE RESPONSABLE ET OUVERTE SUR SON ENVIRONNEMENT

Afin d'atteindre nos objectifs ambitieux de qualité de service et de compétitivité, nous devons œuvrer à l'émergence d'un collectif de travail fédéré autour des valeurs de confiance et de responsabilité.

- **Chantier n° 10 :**
Renforcer, au-delà du savoir-faire technique, les compétences managériales.
- **Chantier n° 11 :**
Déployer les nouveaux modes de travail pour faciliter la transversalité.
- **Chantier n° 12 :**
Encourager et valoriser les compétences et l'ouverture sur l'écosystème de la protection sociale.
- **Chantier n° 13 :**
Valoriser les politiques en faveur du bien-être au travail et du développement durable.



14 projets référents sont menés sur cet axe.
Au 31 décembre 2021, le taux de réalisation global est de 86 %. Les derniers projets non terminés sont en phase de finalisation.



En termes de gouvernance, les sponsors de ce projet d'entreprise, membres de la direction de la Cipav, dirigent les axes en duo :

- o le secrétaire général et la directrice de la production pilotent les chantiers relatifs à l'axe 1 qui sont dédiés au service, au conseil, à la qualité et au développement de l'offre ;
- o l'agent comptable, le DSI et le directeur financier accompagnent l'axe 2 sur les projets relatifs à l'efficacité, la conformité et la sécurisation ;
- o le directeur adjoint et la directrice des ressources humaines contribuent à la responsabilité sociale, sociétale et à la prévention.

Cette gouvernance mise en place avec des sponsors, des chefs de projet référents et des chefs de projets dédiés porte ses fruits : 50 projets, tout axes confondus, sont menés de front.

Grâce à la forte mobilisation des collaborateurs, nous constatons un taux d'avancée de l'ordre de 70 % sur l'ensemble des axes du projet d'entreprise en date du 31 décembre 2021.

Il reste, à l'horizon des 11 prochains mois, des actions à réaliser pour finaliser les 30 % restant. **Des résultats qui augurent une belle réussite pour ce projet d'entreprise à la fin de l'année prochaine.**



Les ambassadeurs sont une communauté en charge du rayonnement d'Horizon 2022 au sein de l'entreprise.

Leur rôle est de communiquer sur les projets grâce aux informations auxquelles ils ont accès durant les comités de pilotage. Ils présentent les avancées des projets durant les réunions d'équipe et sont également les responsables de la newsletter dédiée au projet d'entreprise déployée chaque mois en interne.



EN TANT QU'ORGANISME DE SÉCURITÉ SOCIALE, LA CIPAV ACCOMPAGNE SES ADHÉRENTS EN DIFFICULTÉ.

Notre politique d'action sociale vise à fournir une aide matérielle aux actifs ou aux retraités en difficulté pour leur permettre de faire face à des accidents de la vie ou de prévenir la dépendance.

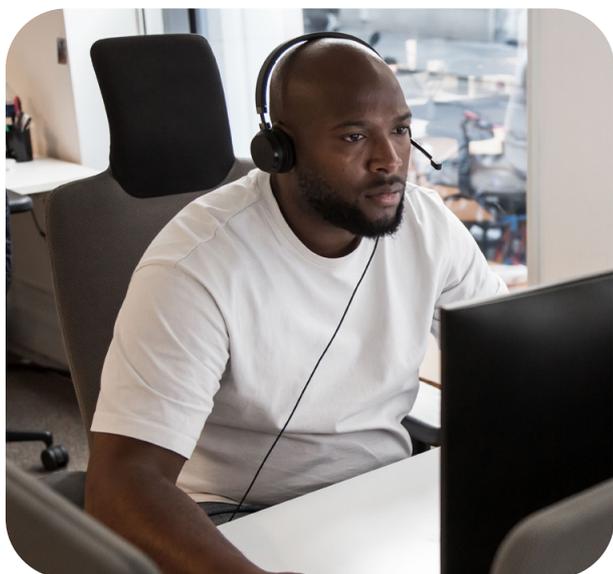
Le pilotage de l'activité de l'action sociale nécessite une coordination forte entre les conseils d'administration de la CNAVPL et de la Cipav, la commission d'action sociale et les services de la Cipav. Chacun de ses acteurs exerce des responsabilités propres dans la mise en œuvre de la politique d'action sociale de la caisse.

Depuis plusieurs années, la commission d'action sociale, sous l'égide du conseil d'administration, a développé une politique visant à diversifier les aides proposées. Après une fine analyse de la typologie d'aide demandée dans ce cadre, les interventions ont été recentrées autour de trois objectifs prioritaires :

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

La commission d'action sociale, composée d'administrateurs, se réunit chaque mois et se prononce sur des dossiers anonymes pour allouer des aides.

Au total, 5,6 millions d'euros d'aides ont été attribuées sur l'année 2021.



DURANT L'ANNÉE 2020, LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA CAISSE A PRIS LA DÉCISION DE GELER LE RECOUVREMENT DES COTISATIONS ET DE SOUTENIR LES ADHÉRENTS AYANT CONNU UNE FORTE BAISSE VOIRE UNE PERTE TOTALE DE REVENU LIÉ À LEUR ACTIVITÉ.

En 2021, les opérations de recouvrement des cotisations ont repris progressivement avec des procédures aménagées et adaptées aux situations individuelles. La politique de délai de paiement a ainsi été fortement assouplie pour soutenir les professionnels les plus touchés sur le plan économique.

L'activité de recouvrement est essentielle au bon fonctionnement de la caisse. Ce sont en effet les cotisations collectées dans le cadre de notre recouvrement amiable ou forcé qui assurent le financement des prestations et la pérennité des régimes gérés par la Cipav.

En miroir de la reprise du recouvrement, il convient de souligner les performances significatives sur certains de nos processus internes.

Concernant les demandes de retraite : le nombre de dossiers de retraite liquidé dans le mois de la date d'effet a connu une amélioration sensible. 98 % des dossiers de liquidation de retraite sont traités en moins de trois mois en 2021 (contre 76 % en 2020).

Concernant la réversion : le processus de gestion de la demande de retraite est maintenant entièrement dématérialisé et accessible via l'[espace personnel Cipav](#) de l'adhérent.

De manière plus globale, depuis le lancement du projet de liquidation assistée par ordinateur (un processus visant à automatiser le traitement des dossiers de retraite), le nombre de dossiers traités a augmenté de 8 % en moyenne par an et les délais de mise en paiement ont été raccourcis.

1.2 UNE CAISSE PERFORMANTE

LA CIPAV OPTIMISE SA GESTION EN COHÉRENCE AVEC SA MISSION DE SERVICE PUBLIC.



UNE GOUVERNANCE PAR LES RISQUES

LES MISSIONS DU SERVICE « MAÎTRISE DES RISQUES » DE LA CIPAV S'INSCRIVENT DANS LE CADRE DE LA POLITIQUE DÉFINIE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION.

Chaque année, la caisse améliore son dispositif de contrôle interne, qui doit garantir :

- la maîtrise des risques financiers, directs ou indirects, inhérents aux missions confiées à la CIPAV ;
- la conformité aux lois, règlements et conventions ;
- le respect des autorisations budgétaires ;
- la protection du patrimoine et des personnes ;
- la prévention et la détection des fraudes internes et externes ;
- l'intégrité, la fiabilité et le caractère exhaustif des informations financières, comptables, budgétaires et de gestion.

Tout au long du 1^{er} semestre 2021, des réunions de travail régulières ont été organisées en vue d'évaluer les risques de l'ensemble des processus de la CIPAV. Ces échanges ont donné lieu à une mise à jour de la cartographie des risques, en lien avec le régime de base, le régime complémentaire et le régime d'invalidité-décès.

Au total, 149 risques ont été listés sur des thématiques variées : calcul des droits, gestion des crédits, gestion des recours, recouvrement amiable et forcé, liquidation des droits retraite, versement des pensions, etc. Pour chacun des risques identifiés, une synthèse est réalisée pour éviter une nouvelle survenance d'un de ces risques.

Une nouvelle approche sera proposée pour 2022, afin de trouver un équilibre entre la gestion des risques et ses objectifs de performance.



UNE GESTION PERFORMANTE DU RÉGIME DE RETRAITE

LA DIRECTION DE LA STRATÉGIE FINANCIÈRE ET DES INVESTISSEMENTS A POUR MISSION DE CONTRIBUER À RESPECTER LES RATIOS DE SOLVABILITÉ ET DE PÉRENITÉ DES RÉGIMES PILOTÉS PAR LA CIPAV.

Les réserves de la CIPAV sont gérées sur un horizon de moyen et long terme. La stratégie des placements est la suivante : optimiser le rendement des régimes de la caisse sur le long terme, dans la limite des risques acceptables par la caisse.

L'objectif premier est de garantir à ses adhérents le versement de leur retraite sur le long terme. Cette sécurité est assurée en partie grâce à la gestion des placements qui vise à garantir une performance tout en respectant les ratios de solvabilité et de pérennité du régime : 50 % du portefeuille de la CIPAV est aujourd'hui positionné sur des produits de taux, 38 % en actions et 12 % en immobilier.

Dans le cadre de la gestion déléguée de ses valeurs mobilières, la CIPAV sélectionne les fonds 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 ou mandat de gestion. En effet, les sociétés mandatées rendent compte lors de comité de gestion, et par des reportings, de la manière dont elles gèrent les fonds qui leur sont confiées, que ce soit en matière de performance financière ou de la gestion du risque.

La CIPAV gère 7,9 milliards d'euros de réserves en décembre 2021 (contre 6,9 milliards en 2020) soit une croissance de + 9,22 % en un an.

Elle offre un rendement technique de 6,2 % en 2021 : un adhérent mettra 16 ans, après son départ en retraite, pour récupérer les sommes cotisées. Grâce à ce taux de rendement allié à un rapport démographique favorable (6,6 cotisants pour 1 retraité), la CIPAV dégage un excédent technique qui lui permet de constituer des réserves et de garder un équilibre financier sur le long terme.



UNE STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

LA CIPAV A SIGNÉ LES PRI (PRINCIPES POUR L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE) EN AVRIL 2021.

En tant qu'investisseurs institutionnels, nous avons le devoir d'agir dans le meilleur intérêt à long terme. À la Cipav, nous pensons que les problèmes environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise (ESG) peuvent affecter la performance des portefeuilles d'investissement.

Les PRI permettent d'engager des travaux avec un réseau international de signataires afin de mettre en pratique les principes pour l'investissement responsable.

Au titre des objectifs suivis : la compréhension des implications des questions environnementales, sociales et de gouvernance en matière d'investissement, et l'assistance en vue de l'intégration de ces questions dans les décisions d'investissement et d'engagement de l'organisme.



LA COMPTABILITÉ ANALYTIQUE AU SERVICE DE LA STRATÉGIE

LA COMPTABILITÉ ANALYTIQUE NOUS PERMET DE RÉALISER UN SUIVI DE L'ENSEMBLE DE NOS DÉPENSES ADMINISTRATIVES ET D'ANALYSER CHAQUE DÉPENSE EN L'ATTACHANT À UN SECTEUR D'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE.

Grâce à cela, nous sommes en mesure de calculer le coût unitaire d'une action. À titre d'exemple, nous connaissons l'exact coût de l'envoi d'un appel de cotisations, le traitement d'un dossier de demande de retraite, la prise en compte d'une affiliation d'un adhérent, etc.

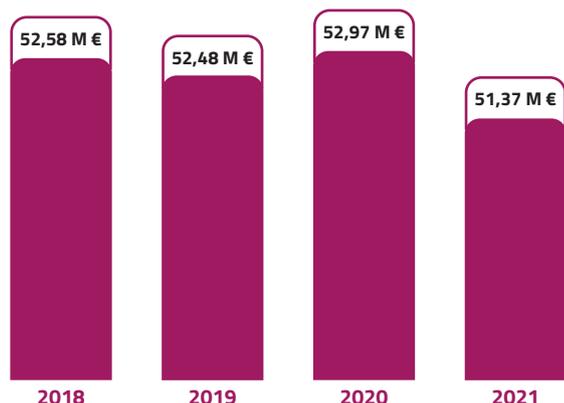
D'autre part, cet outil représente un indicateur de mesure pertinent s'agissant des économies réalisées par la caisse. Avec ce niveau de précisions dans le suivi des dépenses, la comptabilité analytique représente un outil stratégique majeur dans la gestion de la caisse. Chaque dépense peut être soumise à appréciation pour s'assurer que l'opération va contribuer efficacement à notre stratégie globale.



C UN CONTRÔLE DE LA GESTION ET DU BUDGET

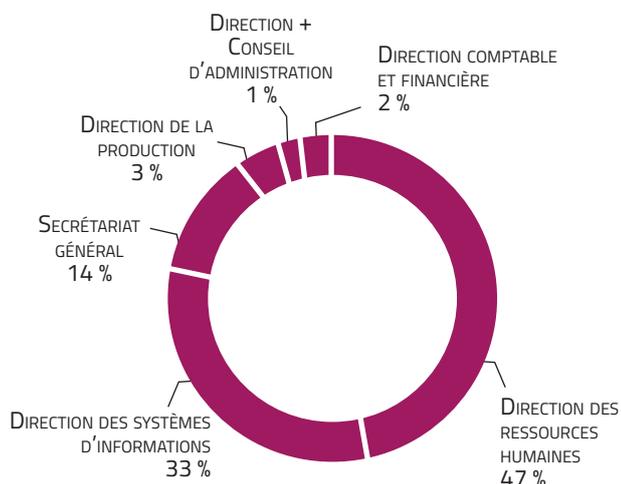
NOTRE POLITIQUE DE MAÎTRISE BUDGÉTAIRE A DÉBUTÉ EN 2015.

Évolution du budget de gestion administrative sur les quatre dernières années :



Entre 2018 et 2021, le budget de la gestion administrative s'est stabilisé, avec une légère baisse sur 2021 pour atteindre 51,37 millions d'euros.

Répartition du budget 2021 par directions :



Trois directions concentrent 94 % des dépenses. Près de la moitié de ces dépenses sont consacrées à la DRH (masse salariale), suivi ensuite par les dépenses informatiques (DSI) puis le Secrétariat Général (frais liés aux locaux, honoraires, à la communication, au recouvrement).

C PROJETS INFORMATIQUES : SÉCURISATION ET INNOVATION

—o LE PROGRAMME TOSCA :

Dans le cadre de la stratégie globale de refonte informatique engagée depuis 2015, la Cipav a lancé un chantier d'ampleur de refonte du schéma directeur informatique.

Le nouvel outil phare, symbole de cette refonte, est le logiciel Tosca (Traitement des opérations de suivi de carrière des adhérents) qui préfigure le nouveau système d'information de la Cipav, pour ce qui relève de la gestion des comptes des adhérents.

Le projet a été conçu selon la méthodologie agile déclinée au sein de la DSI, méthode dont le principe de base est d'être toujours prêt à réorienter le projet au fil de son avancement, en fonction des évolutions des besoins métier.

Ce programme Tosca est divisé en 4 domaines fonctionnels :

1. le tableau de bord, qui couvre les fonctions d'administration des différents domaines ;
2. la partie cotisations, qui a pour vocation de gérer l'ensemble des données personnelles des adhérents, les données d'activité et de cotisations ;
3. la partie carrières, qui constitue l'ensemble des données carrière de l'adhérent valorisées en fonction des cotisations versées à la Cipav ;
4. la partie prestations, qui doit assurer le calcul et le paiement des droits à retraite de base et complémentaire.

La brique « Tosca Carrière », qui traite l'ensemble des données de la carrière de l'adhérent, a été mise en production en début d'année 2020. Cette brique permet également d'avoir en visibilité les droits à retraite validés par les organismes gestionnaires d'autres régimes de retraite.

En 2021, les travaux se sont poursuivis pour étoffer le domaine d'intervention de l'applicatif. En parallèle, la brique « Tosca Cotisations » a été écartée du périmètre, compte tenu du transfert aux Urssaf du recouvrement des cotisations de la Cipav prévu au 1^{er} janvier 2023.

Le déploiement de l'outil Tosca, considéré comme un outil simple, rapide et intuitif par les gestionnaires, constitue une réelle évolution dans le traitement et la sécurisation des dossiers de nos adhérents.

—o LE RGPU (RÉPERTOIRE DE GESTION DES CARRIÈRES UNIQUES) :

En janvier 2023 et en parallèle du transfert aux Urssaf du recouvrement, la Cipav va se rattacher au RGPU (répertoire de gestion des carrières unique), représentant l'un des projets majeurs de la caisse.

Institué par la réforme des retraites de 2010, le RGPU est une application inter-régime visant à rassembler en un lieu unique l'ensemble des informations relatives à la carrière de tous les assurés sociaux, aujourd'hui gérées par les 42 régimes de retraite existants.

Ce référentiel carrières inter-régime va jouer un rôle majeur dans l'amélioration du service de retraite rendu aux assurés. Il permettra notamment aux gestionnaires de chaque régime de traiter de manière facilitée les demandes de retraite.

Pour les assurés, le RGPU représentera aussi une importante simplification : toute rectification apportée dans le répertoire vaudra pour tous les régimes, selon le principe du « *Dites-le nous une fois* ». Dès lors que les données seront communes à tous les régimes et fiabilisées au fil de l'eau, la liquidation de la retraite sera plus efficace, et nettement plus rapide.

Par ailleurs, ce projet est transverse et embarque différents acteurs importants de la protection sociale en France :

- la Cnav, opérateur du RGPU ;
- l'Agirc-Arrco, opérateur sur la qualification de bout en bout ;
- la direction de la sécurité sociale, dans un rôle de pilotage stratégique ;
- l'Urssaf Caisse Nationale, au titre de l'alimentation des données à compter de 2023 ;
- la CnavPL, au titre du régime de base.

En décembre 2021, une évolution importante a été apportée en interne, permettant aux gestionnaires de la Cipav de consulter les données carrières déjà présentes dans le RGPU.

Depuis, les données accessibles sont plus riches et plus détaillées : l'accès aux données carrières des assurés de l'Assurance Retraite, de l'Agirc-Arrco, de la MSA-SA, de la CRPCEN ou de la Cavimac est désormais possible.

Dans le cadre de l'accompagnement au changement, des formations métiers sont prévues pour préparer les différents services de la Cipav à ce nouveau mode de gestion.



1.3 UNE CAISSE RESPONSABLE

LA CIPAV AGIT COLLECTIVEMENT EN DÉPLOYANT UNE DÉMARCHE RSO (RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ORGANISATIONS) EN COHÉRENCE AVEC SES MISSIONS.

C UNE POLITIQUE D'ACHAT PLUS RESPONSABLE

LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX OCCUPENT DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES UNE PART IMPORTANTE DANS LES ACTIONS DE LA CAISSE.

En cohérence avec la politique globale de l'entreprise, une stratégie d'achat responsable a été engagée.

L'objectif était de pouvoir identifier des clauses et critères environnementaux génériques vérifiables et adaptables à l'ensemble des marchés.

Dans la mise en place de ses marchés publics, la caisse a ainsi intégré des critères environnementaux. Aujourd'hui, 100 % de ses marchés de fournitures (bureaux, mobiliers, informatiques) comprennent une clause et/ou un critère de candidature en lien avec la politique d'achat durable.

Durant l'année 2021, la caisse a davantage formalisé son engagement en intégrant l'aspect social. Pour exemple, la démarche sociale mise en place dans cet engagement a été d'imposer le recours en priorité aux « entreprises adaptées » recrutant une proportion de travailleurs en situation de handicap dans l'effectif de l'entreprise.

La priorisation de recourir à ce type d'organisme s'étend également sur les établissements ou services d'aides par le travail (ESAT) mais aussi aux travailleurs indépendants handicapés.

C UNE POLITIQUE INTERNE AXÉE SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

EN 2021 UNE CAMPAGNE INTERNE RELATIVE AU TRI SÉLECTIF « RECYCLER, C'EST BOUGER ! » A ÉTÉ DÉPLOYÉE AU SEIN DE L'ENTREPRISE.

Toutes les corbeilles des bureaux ont été retirées et remplacées par des corbeilles de tri dans les couloirs de chaque étage. Des mugs et gourdes en verre sont également offertes aux collaborateurs pour les sensibiliser à l'utilisation de matériaux durables.

Pour accompagner le déploiement de ce dispositif en interne, des ateliers de sensibilisations ont eu lieu dans les locaux afin de mieux comprendre les enjeux environnementaux de ce type d'action. Par exemple, une animation pour découvrir le cycle de vie des déchets a été organisée : l'occasion d'échanges fructueux entre les personnes intéressées par les enjeux écologiques actuels.

Nous pouvons d'ores et déjà constater une réelle évolution dans le quotidien des salariés en 2021 :

— Une part plus importante de matériaux durables est utilisée au quotidien (gourdes, mugs et couverts durables).

— L'accroissement du tri sélectif et la réduction du nombre de déchets non recyclables est une belle réussite : 2,2 tonnes de CO₂ d'économies réalisées, soit l'équivalent de 179 arbres préservés.

Toujours dans la même logique, la généralisation de la dématérialisation à toutes les activités de la Cipav, en lieu et place des impressions papier, participe activement à la réduction des déchets.

Dans cette démarche, nous avons réduit le nombre d'impressions à hauteur de 40 % par rapport à l'année 2020.



PRÉVENIR LES VIOLENCES AU TRAVAIL

DANS LE CADRE DE L'AXE 3 « UNE CAISSE RESPONSABLE ET OUVERTE SUR SON ENVIRONNEMENT », LA CIPAV POURSUIT SA POLITIQUE EN MATIÈRE DE SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL.

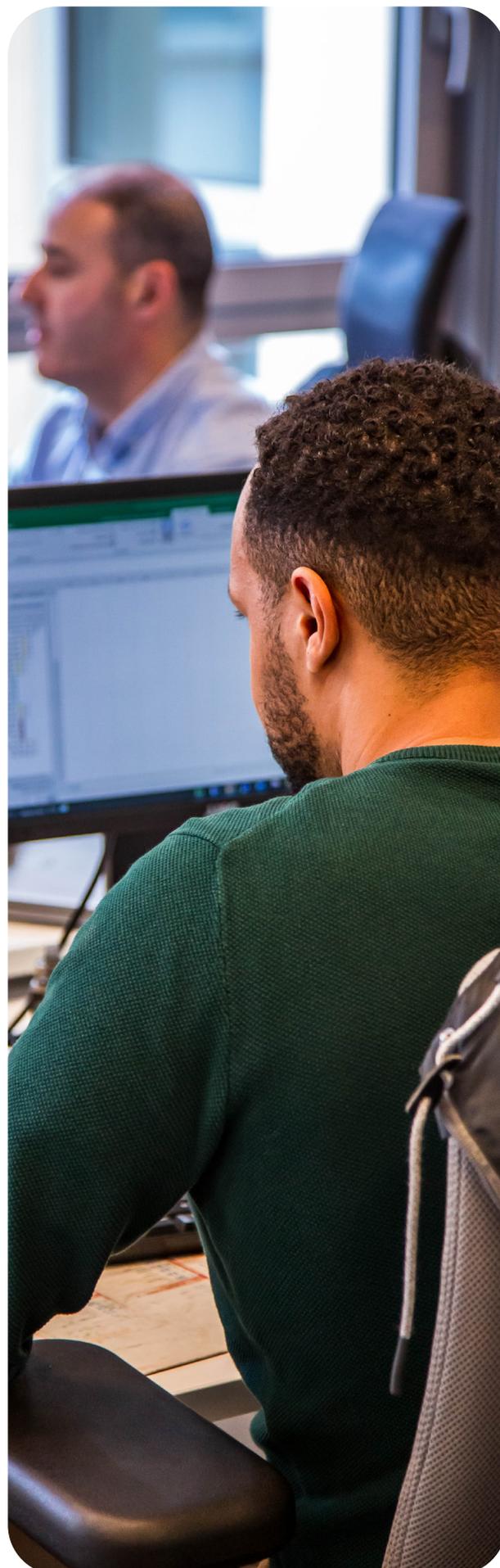
La caisse a déployé des actions destinées à mieux prévenir les risques psychosociaux (RPS) et à anticiper toute forme de violence au travail.

Ces risques peuvent être induits par l'activité elle-même ou générés par l'organisation et les relations de travail. Ce terme recouvre donc des situations différentes, qui ne sont pas toujours bien connues.

Comme tout risque dans l'entreprise, les facteurs de RPS sont identifiés et évalués dans le Document Unique d'Évaluation des Risques (DUER), et des actions de prévention y sont prévues.

Ainsi, l'ensemble des salariés de l'entreprise, y compris les membres du Codir et les instances représentatives du personnel, ont été formés et sont désormais en mesure de reconnaître ce qu'est ou n'est pas un RPS, à l'aide notamment des différents ateliers et mises en situations proposés au cours de cette séquence.

Aujourd'hui, chaque salarié de l'entreprise (305 au 31 décembre 2021) a été formé pour pouvoir identifier les premiers signes de risque chez un collaborateur et anticiper les manifestations de stress récurrentes pour agir avec efficacité.



CHACQUE ANNÉE, LE BAROMÈTRE SOCIAL INSTITUTIONNEL (BSI) EST MIS EN PLACE PAR L'UNION DES CAISSES NATIONALES DE SÉCURITÉ SOCIALE (UCANSS).

Ce baromètre a pour vocation de mieux connaître les attentes des salariés de la sécurité sociale, de mesurer les tendances du climat social au sein de chaque organisme et d'orienter les actions et les politiques de ressources humaines.

Tous les organismes du régime général, du régime agricole et de la MSA participent au BSI, dans le strict respect de l'anonymat des données collectées.

L'analyse de ce BSI a pour objectif principal de cerner le ressenti des collaborateurs et collaboratrices sur un certain nombre de thématiques afin d'y apporter les ajustements nécessaires.

La Cipav s'est adossée au BSI depuis 2020. L'analyse du BSI 2021 permet d'observer plus spécifiquement l'évolution des indicateurs Cipav, d'une part, et de bénéficier d'un comparatif avec l'ensemble des organismes de sécurité sociale, d'autre part.

En effet, la Cipav a enregistré un taux élevé de participation, en nette augmentation par rapport au BSI 2020 : il atteint 50 % en 2021 (contre 34 % en 2020), ce qui constitue une très bonne représentativité en comparaison avec les autres organismes de sécurité sociale.

L'enquête recouvrait l'ensemble des grandes thématiques comme la satisfaction au travail, l'environnement de travail, les pratiques managériales, les formations, la rémunération, le dialogue social, la communication interne ou encore le sentiment d'appartenance, permettant un état des lieux complet de l'appréciation du climat social au sein de l'entreprise.

Les résultats révèlent un très bon taux de satisfaction globale et une majorité d'indicateurs à la hausse, comparés à ceux de l'édition 2020, et ce malgré le contexte de crise sanitaire ambiant.

Ci-dessous les données qui enregistrent la plus forte progression au sein de la Cipav :



Satisfaction globale :

84 % des collaborateurs déclarent être satisfaits de leur travail et des missions qui leur sont confiées.



Environnement de travail :

83 % de nos collaborateurs estiment que leur cadre de travail au sein de l'entreprise est agréable.



Sentiment d'appartenance :

76 % se déclarent fiers de travailler à la Cipav, organisme de sécurité sociale.



Rapports entre collègues :

93 % des collaborateurs sont satisfaits de leurs relations de travail avec leurs collègues, perçus comme une ressource.



Relations avec leur manager :

88 % estiment que ce dernier leur fait confiance dans leur travail.



Dialogue social entre la direction et les représentants du personnel :

68 % le perçoivent comme constructif au sein de l'organisme.

Les résultats de ce baromètre social institutionnel nous sont utiles à la mise en place d'un plan d'actions reprenant nos engagements en termes de qualité de vie au travail. Nous avons pour ambition de consolider ces résultats très encourageants en 2022.

LE JEUDI 30 SEPTEMBRE 2021, LES 305 COLLABORATEURS DE LA CIPAV SE SONT RÉUNIS POUR LE SÉMINAIRE D'ENTREPRISE ANNUEL.

Pour la première fois, cet événement a eu lieu en digital ! Le contexte sanitaire étant encore trop incertain, le choix de réunir les collaborateurs de la caisse sur une demi-journée, en ligne, était plus judicieux.

Présenté comme une véritable émission de télévision, ce séminaire a été présenté par le directeur général et son comité de direction. Ils étaient accompagnés d'un animateur expérimenté pour fluidifier les échanges.

À travers des pastilles vidéos ou via des questions posées directement via le tchat du séminaire, les salariés ont pu participer et prendre la parole sur les différents sujets prévus à l'ordre du jour.

Toutes ces interactions étaient retransmises en direct, accessibles via une plateforme web par tous les collaborateurs.

Au programme :

- un focus sur la mesure de la satisfaction ;
- un focus sur le transfert du recouvrement ;
- un atelier de team-building, avec une réflexion sur les nouvelles valeurs de la Cipav.

Face à cette crise sanitaire inédite et le recours massif au télétravail, ce séminaire digital a permis de travailler tous ensemble sur des thématiques importantes, mais surtout de maintenir le lien entre chaque collaborateur.



12

LA GOUVERNANCE

LA GOUVERNANCE DE LA CIPAV EST DÉFINIE PAR LE CODE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE QUI DÉTERMINE LES RESPONSABILITÉS DES TROIS ACTEURS INSTITUTIONNELS D'UN ORGANISME DE SÉCURITÉ SOCIALE QUE SONT LE CONSEIL D'ADMINISTRATION, LE DIRECTEUR GÉNÉRAL ET LE DIRECTEUR COMPTABLE ET FINANCIER.

—o RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :

Le rôle du conseil d'administration est encadré par le code de la sécurité sociale. Il définit la stratégie de la Cipav et représente les intérêts des adhérents.

La présidente a pour mission d'assurer la régularité du fonctionnement de la caisse conformément aux statuts et de la représenter devant toutes les autorités administratives. Elle siège au conseil d'administration de la CnavPL (Caisse nationale d'assurance vieillesse des professions libérales).

En début d'année 2021, par suite de l'élection du 15 décembre 2020, le nouveau conseil d'administration a été installé. Marie-Laure Schneider, architecte de profession, a été élue pour un mandat de 3 ans.

Ont également été désignés les membres du bureau :

1^{er} Vice-président :

Armand Gersanois
Profession : ostéopathe

2^{ème} Vice-présidente :

Catherine Buat
Profession : conseil

Trésorier :

Antoine Delarue
Profession : retraité

Trésorière adjointe :

Katia Lalevée
Profession : gestionnaire privée

Secrétaire :

Jérôme Zittoun
Profession : conseil

Secrétaire adjoint :

Denis Crabières
Profession : guide de haute montagne

—o COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :

Adhérents élus de la Cipav par leurs pairs, les administrateurs du conseil d'administration sont 24 titulaires. Ils ont chacun un suppléant.

Les sièges des administrateurs sont répartis en quatre collèges professionnels distincts :

Collège n° 1 :

Aménagement de l'espace, du bâti et du cadre de vie
(7 sièges)

Collège n° 2 :

Professions de conseil
(7 sièges)

Collège n° 3 :

Interprofessionnel
(7 sièges)

Collège n° 4 :

Prestataires
(3 sièges)

Le conseil est renouvelé par moitié tous les trois ans.

Les professions de nos administrateurs :



Aujourd'hui, le conseil d'administration de la Cipav est composé de :

- 17 conseils
- 10 architectes
- 4 traducteurs
- 3 formateurs
- 3 ostéopathes
- 2 géomètre-experts
- 2 guides de haute montagne
- 2 ingénieurs-conseils
- 2 moniteurs de ski
- 1 psychanalyste



Retrouvez l'ensemble des administrateurs de la Cipav, classés par collège, en cliquant ici :

- o [Administrateurs du collège 1](#)
- o [Administrateurs du collège 2](#)
- o [Administrateurs du collège 3](#)
- o [Administrateurs du collège 4](#)

— MISSIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :

Le rôle principal des administrateurs est de déterminer la stratégie de la Cipav. Ils doivent anticiper et analyser les évolutions démographiques, réglementaires et politiques afin de définir les orientations permettant de garantir la pérennité de la caisse sur le long terme et d'offrir le meilleur service aux adhérents, qu'ils soient actifs ou retraités.

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

Dans le but d'approfondir les travaux réalisés lors des réunions plénières du conseil d'administration, des commissions sont constituées, soit parce qu'elles sont prévues par le cadre réglementaire, soit parce qu'elles paraissent nécessaires au bon fonctionnement de la caisse.

Cette année, outre les 5 commissions obligatoires (placements, marchés, action sociale, recours amiable et contrôle), les membres du conseil d'administration ont décidé de mettre en place deux commissions supplémentaires durant leur mandat : l'une consacrée à la qualité de service et l'autre axée sur la stratégie.

Le conseil a également compétence dans les domaines suivants :

- le pilotage et la gestion des régimes de retraite complémentaire et d'invalidité-décès ;
- la gestion des réserves ;
- l'orientation et le contrôle de la gestion administrative ;
- la modification des statuts de la caisse ;
- la nomination du directeur général et du directeur comptable et financier.



Dès janvier, lors de l'entrée en vigueur du nouveau conseil, les administrateurs ont participé à un séminaire de formation organisé dans le strict respect des règles sanitaires pour prendre connaissance de leurs pairs et des membres de la direction de la caisse.

Au programme de ce séminaire : le rôle et les missions de la Cipav, de son conseil d'administration, la définition des statuts de la caisse et des droits et obligations des administrateurs.

Si ce premier évènement a été organisé en présentiel, toutes les autres instances obligatoires de cette année (bureau, conseil, commissions, etc.) ont été réalisées en distanciel, ceci afin de préserver la santé et la sécurité de chacun. Les membres participent aux réunions en visioconférence et font preuve d'un fort investissement malgré ce contexte.

Pour l'année 2021, les administrateurs ont mené des travaux sur la charte qualité et la mise en place d'une fonction de médiation à la Cipav. Ils ont également œuvré à une réforme statutaire entrée en vigueur le 31 mars 2021 qui prévoit la régularisation des cotisations de retraite complémentaire, ainsi que des conditions d'attribution nouvelles pour certaines prestations des régimes de retraite complémentaire et invalidité-décès.

Dans le cadre des travaux de la commission stratégie, ils réfléchissent de manière prospective aux évolutions que connaîtra la Cipav, notamment au regard de ses missions, suite au transfert de la collecte des cotisations de la Cipav aux Urssaf en janvier 2023.



LA GESTION DE LA CIPAV EST EFFECTUÉE SOUS LA DOUBLE RESPONSABILITÉ DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU DIRECTEUR COMPTABLE ET FINANCIER DANS LES DOMAINES QUI LEUR SONT PROPRES.

Au sein de l'équipe dirigeante de la Cipav, huit directeurs pilotent l'activité de l'ensemble de la caisse : (composition au 31/12/2021) :

—o **LE DIRECTEUR GÉNÉRAL :**



FRANÇOIS CLOUET

Il est responsable du fonctionnement administratif de la caisse. Il a autorité sur le personnel dans le cadre des orientations arrêtées par le conseil d'administration qui fixe ses objectifs sous la forme d'une lettre de mission annuelle.

Il a également le pouvoir d'ordonnancement, c'est-à-dire qu'il a qualité pour émettre les ordres de recettes et de dépenses de la Cipav. Il peut déléguer, sous sa responsabilité, une partie de ses pouvoirs à ses collaborateurs.

—o **LE DIRECTEUR COMPTABLE ET FINANCIER :**



KÉVIN CEPA

Le directeur comptable et financier est chargé, sous sa responsabilité personnelle et pécuniaire, de l'ensemble des opérations financières et comptables de l'organisme, de l'encaissement des recettes et du paiement des dépenses. Il est responsable de la régularité et de la sincérité de la comptabilité.

Le directeur comptable et financier est placé sous l'autorité administrative du directeur. Il assure ses missions sous le contrôle du conseil d'administration.

—o **LE DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT :**



JEAN-GUY MESCHI

Dans le cadre des délégations établies par le directeur général, le directeur général adjoint seconde le directeur général sur l'ensemble de ses missions.

Il pilote et coordonne les activités de l'ensemble des services opérationnels de la Cipav. Il est également le sponsor référent du projet d'entreprise.

—o **LE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL :**



SÉBASTIEN KRAWCZYK

75 SALARIÉS
4 DÉPARTEMENTS
13 SERVICES

Le secrétaire général pilote les fonctions supports des domaines suivants : administration générale, management de la qualité et juridique. Il coordonne également les échanges avec le conseil d'administration (bureaux et commissions).

Il dirige également les fonctions de production des domaines suivants : recouvrement forcé, contestations adhérents et action sociale.

— LA DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES :



MURIEL BERCETCHE

10 SALARIÉS
4 PÔLES

Organisée par pôles d'activité (développement des ressources humaines, paie et administration du personnel, formation métier, contrôle de gestion sociale), cette direction est chargée de la gestion du personnel, mais aussi d'assurer un bon climat de dialogue social entre la direction et les salariés.

— LA DIRECTRICE DE LA PRODUCTION :



DOMINIQUE PULCINI

163 SALARIÉS
2 DÉPARTEMENTS

Les services de production sont organisés en deux départements :

- le département en charge de la relation adhérent (front office) qui accompagne et conseille les adhérents au quotidien dans une approche « multicanal » tout en privilégiant le contact humain ;
- le département en charge de la gestion de la production (back office) qui assure la prise en charge personnalisée (gestion par portefeuille) des demandes adhérents en gérant simultanément les aspects cotisations et prestations.

— LE DIRECTEUR DES SYSTÈMES D'INFORMATION :



PATRICE GERMAIN

49 SALARIÉS
2 DÉPARTEMENTS

Le DSI assure le maintien en condition opérationnelle des différentes composantes du système informatique. Cette direction est organisée en deux départements : le département organisation, méthode et projet et le département opérations et production.

Elle propose des solutions innovantes permettant d'accroître la productivité et pilote le risque cyber ainsi que la dette technique.

— LE DIRECTEUR DE LA STRATÉGIE FINANCIÈRE ET DES INVESTISSEMENTS :



FABRICE ZAMBONI

7 SALARIÉS
2 PÔLES

Cette direction stratégique gère les actifs immobiliers de la Cipav (placements immobiliers directs et placements immobiliers indirects). Elle sécurise les placements en centralisant la fonction de dépositaire, conservateur et valorisateur de tous les fonds de la caisse.

Elle contrôle en permanence la conformité des différents ratios de l'ensemble des actifs du portefeuille avec la réglementation en vigueur sur la base de l'actif de référence ; elle rend compte au conseil d'administration de toute son activité relative aux placements.

1B



LES PERSPECTIVES

L'ARTICLE 12 DE LA LOI DE FINANCEMENT DE LA SÉCURITÉ SOCIALE POUR 2022 ANNONCE LE TRANSFERT DU RECOUVREMENT DE LA CIPAV AUX URSSAF ET CGSS À COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2023.

Cette mesure implique que l'activité de recouvrement des cotisations de retraite de base, complémentaire et invalidité-décès des professionnels libéraux relevant de la CIPAV sera prise en charge par l'Urssaf. Ceci constitue une simplification pour les professionnels libéraux affiliés à la caisse : ils n'auront désormais plus qu'un interlocuteur unique pour la collecte de l'ensemble de leurs cotisations.

L'Urssaf aura pour mission de reverser à la CIPAV les montants collectés au titre des cotisations retraite et invalidité-décès, la CIPAV continuant à gérer la carrière et la retraite de ses adhérents.

À l'automne 2020, dès qu'il a eu la capacité de l'annoncer, le directeur général a réuni l'ensemble des salariés de l'entreprise pour présenter les enjeux de la réforme et dévoiler ses impacts. Ensuite, les travaux préparatoires ont dès lors été lancés et ont largement avancé durant l'année 2021.

Pour préparer ce transfert, François Clouet a nommé une directrice de programme en interne, Dominique Pulcini, afin de l'accompagner dans la mise en œuvre du projet de transfert.

Plusieurs chantiers ont été identifiés en interne, tant sur les aspects métiers, juridiques et comptables que sur le versant des systèmes d'information et des ressources humaines. L'Urssaf Caisse Nationale a ensuite été associée rapidement pour avancer sur les différentes phases du projet.

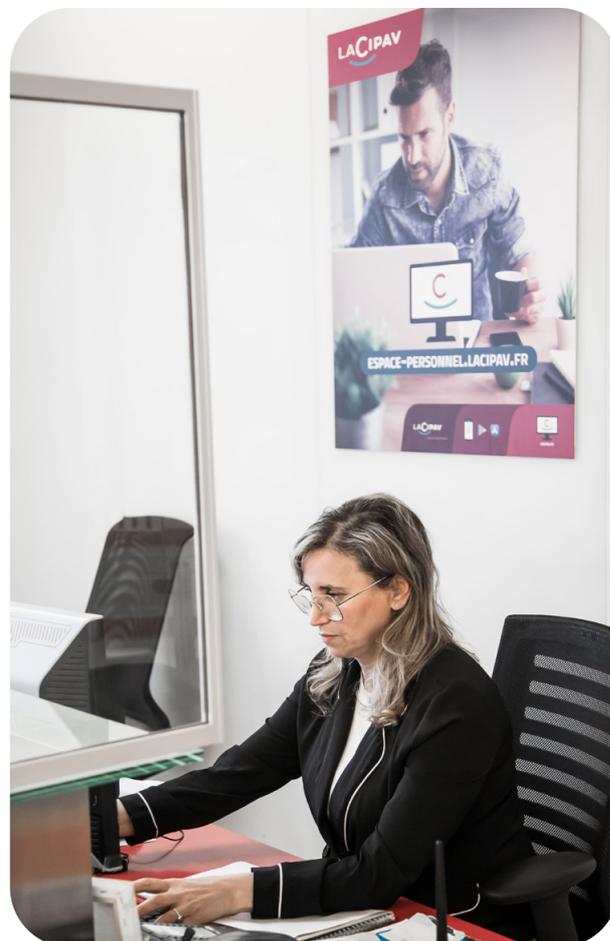
Depuis octobre 2021, le directeur organise chaque mois un webinar durant lequel il s'adresse à l'ensemble des salariés de la caisse. L'occasion de faire un point d'étape sur le suivi des chantiers relatifs au transfert et de répondre en direct aux questions de l'ensemble des salariés.

Focus RH :

Le transfert de la collecte des cotisations de la CIPAV aux Urssaf implique un transfert le 1^{er} janvier 2023 d'une partie des salariés de la caisse, notamment ceux en charge des activités liées au recouvrement des cotisations.



À compter du mois de février 2021, dans le but de faciliter ces opérations, une série de négociations internes a été engagée par la direction des ressources humaines avec les organisations syndicales pour aligner le cadre collectif de la CIPAV sur celui du régime général (classification, mode de rémunération, etc.). Le transfert des collaborateurs se fera à rémunération inchangée mais l'opération d'alignement préalable facilite les transferts des contrats de travail des salariés.





UNE RÉFORME JURIDIQUE NÉCESSAIRE

SUR LE PLAN JURIDIQUE, LA PLEINE RÉUSSITE DE L'OPÉRATION DU TRANSFERT NÉCESSITE UNE ÉVOLUTION DU MODE DE CALCUL DE CERTAINES COTISATIONS POUR QU'ELLE ATTEIGNE PLEINEMENT SON OBJECTIF DE SIMPLIFICATION.

Actuellement, les cotisations de retraite complémentaire et d'invalidité-décès sont calculées forfaitairement par tranche de revenu pour le régime complémentaire et par classe de cotisation pour l'invalidité-décès.

Pour faciliter le projet d'unification de la collecte des cotisations, il est nécessaire que ces cotisations soient calculées de la manière la plus proche possible des éléments applicables aux autres cotisations : un taux proportionnel au revenu.

Ce passage à une cotisation proportionnelle, assortie de la suppression des facultés optionnelles de cotisation, s'est traduit par une résolution votée en conseil d'administration à la mi-décembre 2021, les travaux de définition desdites cotisations devant être menés durant le 1^{er} septembre 2022.

La Cipav soutient pleinement la décision de transfert aux Urssaf du recouvrement de ses cotisations, qui va dans le sens d'une harmonisation des modalités d'appel et de recouvrement de l'ensemble des cotisations et contributions des professionnels libéraux.

Grâce à cette évolution, les professionnels libéraux bénéficieront de la ligne de service développé par les Urssaf et dédiée aux travailleurs indépendants : accueils dédiés, gestion de compte et recouvrement personnalisé, services en ligne spécifique. Ce auprès de leur désormais seul organisme de recouvrement.

Au sein de la Cipav, nous souhaitons nous engager dans le service d'accueil commun des travailleurs indépendants piloté par les Urssaf et auxquels sont associés les organismes du régime général en charge de verser les prestations maladie (Cpam) et retraite (Carsat), en capitalisant sur ce rapprochement pour proposer un véritable service d'accueil territorialisé pour nos adhérents prestataires.



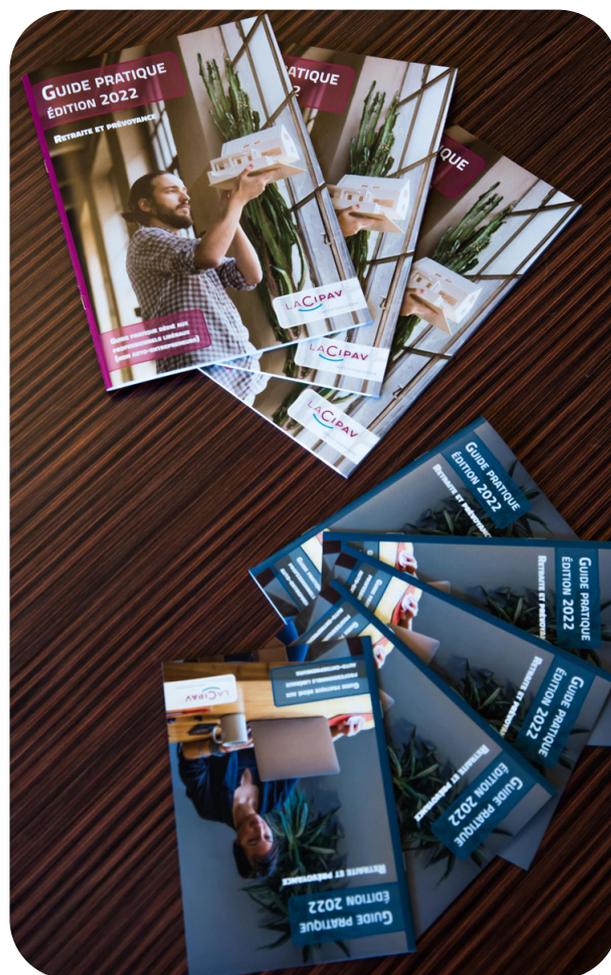
LE RÔLE DE LA CIPAV DE DEMAIN

À L'ISSUE DU TRANSFERT AUX URSSAF DE LA COLLECTE DE SES COTISATIONS, LA CIPAV DEMEURE LA PRINCIPALE CAISSE DE RETRAITE DES PROFESSIONNELS LIBÉRAUX.

Nos missions auprès des adhérents s'articuleront autour de trois thématiques principales : le conseil carrière, la gestion des dossiers de retraite et de prévoyance et le versement des prestations.

Durant la phase d'acquisition de leur carrière, nos gestionnaires auront un rôle de conseil des assurés en matière de valorisation des droits à retraite. Ils informeront également les assurés des dispositifs législatifs en vigueur relatifs à la retraite (le fonctionnement du cumul emploi-retraite, la poursuite d'activité, etc.). La Cipav accompagnera également tous les publics fragiles par le biais de son action sociale.

Enfin, la Cipav conserve la charge de la gestion du dossier de retraite. Lorsque l'adhérent demandera ses droits à la retraite, c'est la Cipav qui traitera son dossier, liquidera sa pension et versera ses prestations.







LACIPAV

l'avenir en toute confiance



LACIPAV.FR



9 RUE DE VIENNE
75403 PARIS CEDEX 08

Directeur de la publication :

François Clouet

Rédaction et coordination :

Sidney Charbit
Alex Keshishian
Élodie Sebbah

Mise en page :

Sidney Charbit

Photographie :

Vartan Tanelian

Impression :

Point 44

LACIPAV

l'avenir en toute confiance



9 RUE DE VIENNE
75403 PARIS CEDEX 08



LACIPAV.FR
ESPACE-PERSONNEL.LACIPAV.FR