

Mazamet, le 10 avril 2015,

Monsieur,

J'ai souhaité vous adresser le **Bilan 2008-2015** de la Caisse interprofessionnelle d'assurance vieillesse des professions libérales (CIPAV) pour la synthèse qu'il propose d'une période de mutation.

Nos mandatures successives nous ont en effet confrontés à plusieurs défis au tout premier rang desquels l'accélération des créations d'entreprises, la diversification des activités de service et le succès du régime de l'auto-entreprise.

Caisse par défaut des indépendants, la CIPAV a dû changer d'échelle en moins de dix ans. Aujourd'hui, la caisse représente près d'un professionnel sur deux, 50% de leur croissance démographique et la plupart de leurs professions.

Nous avons réagi à ce séisme en ouvrant de nombreux chantiers dont trois engagent la survie même de la CIPAV voire de l'Organisation autonome :

- Le chantier de l'inscription d'une définition positive du professionnel libéral dans le droit français. Celle-ci reste aujourd'hui perfectible mais sa promulgation en 2012 refond l'autonomie obtenue de haute lutte par nos prédecesseurs en 1948.
- Le chantier de la pérennisation de notre modèle de répartition provisionnée. Cette dernière est aujourd'hui assurée malgré la dégradation du rapport démographique, la dévalorisation des patrimoines professionnels mais aussi – là, la bataille n'est pas gagnée – la pression des régimes déficitaires.
- Le chantier de la mutation d'une organisation qui a été conçue pour des professions historiques et qui est désormais confrontée à des problématiques de masse. Ce travail a bien avancé dans un contexte de numérisation des services qui n'a épargné aucun collaborateur de la Caisse.

Ces collaborateurs – pour la plupart anonymes – je souhaite leur rendre hommage car cette mutation est aussi la leur.

Ne doutant pas que ce **Bilan 2008-2015** alimentera votre connaissance de la CIPAV comme des professions dont elle a la charge, je vous prie d'agrérer, Monsieur, l'assurance de mes sincères salutations.



Jacques ESCOURROU  
Architecte D.P.L.G.

2008

ORGANISATION  
RÉGIMES  
POLITIQUE

2015



# S O M M A I R E

## **Sur l'organisation administrative .....**

<b>4</b>
1. Un mot de l'outil commun que constitue le Groupe Berri .....
2. La prise de fonction en 2008 .....
4
3. L'initiation au changement jusqu'en 2011 .....
6
4. La recherche d'un consensus à partir de 2011 .....
7

## **Sur le pilotage des régimes, l'action sociale et les placements .....**

<b>8</b>
1. Le pilotage des régimes .....
8
2. L'action sociale .....
9
3. Les placements et l'immobilier .....
10

## **Sur l'engagement politique de la CIPAV .....**

<b>12</b>
<b>Annexes .....</b>
<i>15</i>
<i>Effectifs des cotisants à la CIPAV depuis 1985 .....</i>
<i>15</i>
<i>Équilibre financier de la retraite complémentaire CIPAV 2009-2013 .....</i>
<i>16</i>
<i>Évolution des valeurs du point cotisé et du point servi .....</i>
<i>17</i>
<i>Évolution des réserves de la CIPAV .....</i>
<i>17</i>
<i>Évolution des actifs par société de gestion .....</i>
<i>18</i>

# AVANT-PROPOS

Le Conseil d'administration de la Caisse professionnelle d'assurance vieillesse des professions libérales (CIPAV) est renouvelé tous les trois ans par moitié. L'objet de ce document n'est donc pas d'attribuer à quelques élus – l'un d'eux fut-il président l'exclusivité d'un bilan. Sa production ne nous en a pas moins paru nécessaire, tant il nous a semblé vivre une vraie période de mutation.

La CIPAV n'est plus aujourd'hui celle au CA de laquelle les plus anciens d'entre nous sont arrivés en 2005.

La loi fait de la CIPAV la caisse « par défaut » des indépendants. Cette fonction marginale a pris le pas sur sa vocation à partir de l'envol des créations d'entreprises, de la diversification exponentielle des activités de service, et du succès du régime de l'auto-entreprise créé en 2008. La section de l'organisation autonome des libéraux, initialement dédiée aux professions sans *numerus clausus* a ainsi été confrontée à une problématique de masse qui n'appelait plus une évolution mais un véritable changement de nature... Ce que nous résumons en choisissant de parler de « période de mutation ».

Dans ce contexte, les représentants des affiliés – toutes générations d'administrateurs confondues – se sont employés à préserver l'essentiel du pacte social institué par les textes de 1948. C'est que ce pacte participe en effet de ce que l'on appelleraît aujourd'hui « l'ADN » des libéraux :

- leur vocation à l'autonomie pour tout ce qui touche à leur formation, leur organisation collective et leur politique sociale ;
- leur volonté d'indépendance dans le financement, le pilotage et la prérennisation de leur assurance vieillesse ;

- leur recherche de régimes adaptés aux modèles économiques très spécifiques des entreprises libérales.

« Préserver l'essentiel » de ce pacte social exigeait de refonder la Caisse interprofessionnelle d'assurance vieillesse comme section à part entière de l'organisation autonome. Nous avons ainsi rouvert <sup>1</sup> ce débat, en 2011, sur ce qu'est aujourd'hui un « professionnel libéral ». Les annexes au *rapport Longuet* montrent que cette réflexion n'est pas sans rapport avec l'inscription d'une définition dans le droit français en 2012. Pérenniser concrètement ce pacte

social supposait aussi d'œuvrer à la transformation d'une Caisse bousculée en tant qu'appareil administratif, système d'assurance vieillesse et institution représentative. C'est donc autour de ces « faces », successivement technique, sociale et politique de la CIPAV, que nous présentons ce bilan.

Puisse cette brève synthèse être utile à nos successeurs.

Jacques Escourrou,  
président de la CIPAV de 2005 à 2015

# SUR L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE

«  
*Ce "groupe Berri" était-il préparé à la gestion du demi-million de cotisants actifs que totaliseront ses caisses en 2011, après le développement des activités de service, l'intégration des affiliés de trois caisses supplémentaires et la création du régime très attractif de l'auto-entreprise ? »*

Notre plan de mandature visait, en 2011, une organisation efficiente, c'est-à-dire:

- économique;
- sécurisée;
- efficace;
- accessible;
- appréciée...»

L'enjeu étant une qualité de service dont nous avions pu nous apercevoir combien elle se dégradait à mesure que la Caisse était confrontée à des problématiques de masse.

## 1. UN MOT DE L'OUTIL COMMUN QUE CONSTITUE LE GROUPE BERRI

En 1959, trois sections de la CNAVPL – dont celle devenue la CIPAV en 1977 – et l'institution de retraite complémentaire IRCEC se regroupent rue de Berri pour mutualiser plusieurs fonctions dans le respect de l'indépendance de chaque caisse quant à la gestion de ses régimes d'assurance vieillesse.

Un outil se met en place qui permet aux quatre caisses de partager les charges afférentes à la direction générale, à l'agence comptable, aux ressources humaines, à la gestion immobilière puis au service informatique.

Ce « groupe Berri » était-il préparé à la gestion du demi-million de cotisants actifs que totaliseront ses caisses en 2011, après le développement des activités de service, l'intégration des affiliés de trois caisses supplémentaires et la création du régime très attractif de l'auto-entreprise ? De nombreux problèmes apparaissent en tout cas, au premier rang desquels :

Notre plan de mandature visait, en 2011, une organisation efficiente, c'est-à-dire:

- la difficulté des grands chantiers informatiques, comme dans de nombreux organismes publics ou parapublics;
- la conduite d'un changement combattu par la représentation syndicale.

Redresser la qualité de service sans confondre leur rôle avec celui de l'appareil administratif sera le souci constant des élus de la CIPAV. En somme leur approche spécifique dans leur relation à l'outil qu'ils partagent avec leurs homologues de la CAVEC, de la CAVOM et de l'IRCEC. Les représentants des adhérents à la Caisse s'emploieront ainsi à préciser leurs orientations, à engager les audits nécessaires à leurs prises de décision, à contribuer à l'élaboration des plans d'entreprise, à examiner les mesures qui leur étaient proposées, à suivre les tableaux de bord qu'ils avaient demandés. Un travail mené en liaison étroite avec la direction du Groupe – quoique perturbé par ses nombreuses périodes de vacance – dans lequel on peut distinguer quatre grandes périodes :

- celle de la prise de fonction;
- celle de l'initiation au changement;
- celle de la recherche d'un consensus;
- celle d'un traitement plus prétorien des problèmes.

## 2. LA PRISE DE FONCTION EN 2008

Les administrateurs font le point des 2008 en diligentant 2 audits...»

En 2008, les administrateurs de la CIPAV donnent trois ans au directeur pour la remettre en ordre puis créent une commission *ad hoc* chargée d'établir deux cahiers des charges pour lancer :

- un audit externe social et juridique;
- un audit externe du fonctionnement administratif et technique.

L'audit social et juridique, effectué par deux avocats en droit social, insiste notamment sur l'absence de politique en matière de ressources humaines, la dégradation du climat social, les divergences avec le syndicat en place et l'urgence de mettre en place un plan de formation.

L'audit fonctionnement administratif et technique (CMS/B.d'Alançon) constate, de son côté, l'absence d'organigramme, le déficit managérial, l'absence de culture d'entreprise, la dégradation des performances de production et le mauvais niveau de qualité de service. Ces 2 audits mettent en évidence le fait que le directeur du groupe Berri n'a pas atteint, en trois ans, les objectifs que la représentation des adhérents lui avait assignés en 2005 – la Caisse ayant, depuis l'origine, une place prépondérante au sein du Groupe sur les plans démographique comme financier.

#### puis demandent au Directeur de préparer un premier « plan d'entreprise ».

Le Conseil d'administration considère qu'il ne fait pas partie de l'appareil administratif et n'a donc pas à s'impliquer dans le fonctionnement de la Caisse.

Il n'en garde pas moins à l'esprit que son rôle est de fixer des orientations, d'allouer les moyens requis et de veiller à ce que la Direction mette en œuvre ses décisions. À sa demande expresse, le Directeur lui présente donc un Plan d'entreprise pour la période 2008-2010 qui sera animé par un comité de pilotage, suivi par le Comité de direction, et comprendra 6 chantiers:

1. La restructuration de la gouvernance, avec un nouvel organigramme distinguant missions institutionnelles

et opérationnelles, mais se traduisant aussi par la création d'une direction déléguée opérationnelle.

2. La résorption des retards tant dans le traitement du courrier des adhérents que dans le recouvrement contentieux.

#### 3. L'optimisation des processus et le contrôle qualité.

4. La finalisation du chantier informatique incluant la création d'un site Internet.

5. L'accompagnement des ressources humaines et de la communication.

6. Le renforcement du front office et de la communication adhérents (12 téléconseillers/800 appels/jour).

Le directeur souligne que 2 éléments de ce plan sont à la fois « révolutionnaires » et caractéristiques de l'évolution culturelle en marche:

- un travail en groupe de l'encadrement et des équipes permettant de mieux traiter les sujets transversaux;
- un travail de coaching et de suivi garantissant l'implémentation de la direction dans le plan d'entreprise.

#### Pour éclairer leur connaissance de l'avancement des travaux, les administrateurs demandent que la Direction leur fournit des tableaux de bord précis. Ils notamment aussi un administrateur délégué au suivi du plan d'entreprise.

Le Conseil d'administration considère qu'il ne fait pas partie de l'appareil administratif et n'a donc pas à s'impliquer dans le fonctionnement de la Caisse.

Il n'en garde pas moins à l'esprit que son rôle est de fixer des orientations, d'allouer les moyens requis et de veiller à ce que la Direction mette en œuvre ses décisions.

À sa demande expresse, le Directeur lui présente donc un Plan d'entreprise pour la période 2008-2010 qui sera animé par un comité de pilotage, suivi par le Comité de direction, et comprendra 6 chantiers:

1. La restructuration de la gouvernance, avec un nouvel organigramme distinguant missions institutionnelles

(le groupe n'ayant plus de responsable immobilier), la recherche d'un site unique. Un an plus tard, le 22 septembre 2009, les caisses prennent possession de leur nouveau siège de 9 000 m<sup>2</sup> au 9 rue de Vienne à Paris.

#### comme la mise en ligne d'un site web adapté aux attentes des adhérents.

Les administrateurs avaient créé, un an plus tôt, une Commission communication pour:

- accompagner la mise en place du site internet;
- garantir l'information régulière des cotisants et les inciter à payer par prélèvements;
- contribuer à l'édition d'une brochure institutionnelle CIPAV (2011), avec la mise en valeur du statut de profession libérale;
- organiser des réunions en régions: 19 réunions entre et 2010, poursuivies depuis à raison de 10 par an.

En novembre 2009, le site de la CIPAV est ouvert avec un portail sécurisé afin que les adhérents puissent consulter leur compte dès leur inscription à la Caisse. En 2014, ce site enregistre 75 000 visites chaque mois. Sur le portail adhérents « Mon compte » :

- 190 000 adhérents ont créé leur compte;
- 100 et 500 duplicitas sont téléchargées par jour;
- 450 000 attestations ont été téléchargées depuis le lancement en 2009;
- 40 changements d'adresse en ligne sont effectués chaque jour;
- 1 500 visites sont répertoriées par jour;
- 35 % des pré-appels et appels sont déclarés en ligne;
- 10 000 relevés de carrière sont téléchargés (RUSc-Gip info retraite).

En parallèle, les administrateurs créent deux postes de médiateurs en 2008 pour transmettre à la direction

opérationnelle les réclamations qui leur sont adressées. Pour vérifier aussi que les réponses soient apportées dans les délais les plus brefs. En 2010, les médiateurs auront eu entre leurs mains plus de 800 dossiers. En 2011, ces deux postes sont donc reconduits dans le but de continuer ce travail visant à rétablir le contact entre cotisants et administration.

« *Les administrateurs souhaitent que l'organisation passe d'une culture "client". à une culture "administrative" à une culture "client".»*

### 3. L'INITIATION AU CHANGEMENT JUSQU'EN 2011

*Rappelons qu'avec seulement vingt téléconseillers, le front office doit gérer 4 000 appels par jour – et jusqu'à 26 000 en période d'appels de cotisations. »*

«

*Rappelons qu'avec seulement vingt téléconseillers, le front office doit gérer 4 000 appels par jour – et jusqu'à 26 000 en période d'appels de cotisations. »*

- Trois priorités sont alors définies :
1. Le développement d'une MOA indépendante des systèmes d'information.
  2. La mise en place d'un contrôle interne.
  3. Le renforcement des équipes de production.

Les administrateurs demandent en même temps d'inclure dans le plan d'entreprise les questions des ressources humaines, du développement des compétences et de la gestion prévisionnelle des emplois. Ils constatent plusieurs retards dans la livraison des tableaux de bord qui devaient leur être soumis. Ils demandent enfin la rédaction du code de déontologie, prévu dans les statuts, afin de restaurer la confiance entre l'administration de la Caisse et le Conseil d'administration.

*mais ressaisir aussi les chantiers relatifs au système d'information.*

En matière informatique, et devant les dépenses croissantes (+ 1,2 million d'euros pour SFEIR), la Caisse engage un avocat pour la représenter dans toutes les réunions de pilotage relatives au projet informatique SIBILLE. Le Président rappelle toutefois, à cette occasion, que la CAVEC a représenté jusqu'alors toutes les caisses du Groupe pour le suivi des investissements et des réalisations informatiques. Il a aussi indiqué que le Conseil d'administration « non sachant » ne pouvait être lui-même maître d'ouvrage. Le Conseil a donc voté un nouveau budget pour la réalisation d'un audit informatique (AUDEA), sachant que sa décision était d'internaliser les ressources et d'avoir un personnel adapté et de haut niveau.

Les administrateurs ont rappelé leurs préoccupations, à savoir les délais et les coûts, et ont exigé un compte-rendu d'avancement des travaux suivi par l'un d'entre eux et effectué tous les deux mois. L'audit informatique a constaté l'insuffisance de la maîtrise du sujet et du suivi.

Il a souligné l'absence de management, le mélange des rôles et le manque d'implication du personnel (de 2005 à 2009, la dépense cumulée est de 23 000 000 € pour le groupe Berri). Pour la CIPAV, la baseule des applicatifs informatiques sur RAM s'est faite en mars 2011, alors qu'elle était annoncée pour 2009.

#### 4. LA RECHERCHE D'UN CONSENSUS À PARTIR DE 2011

**La nouvelle mandature est l'occasion de représenter les orientations.**

Lors de la nouvelle mandature, en septembre 2011, les administrateurs ont confirmé leur volonté:

- d'œuvrer pour la pérennité et l'attractivité des régimes de retraite;
- de veiller à l'amélioration de la qualité de service;
- de revoir la politique contentieuse en matière de recouvrement;
- d'assurer l'avenir de l'institution en mettant en place une structure juridique dotée de la personnalité morale.

En 2011, la commission est rebaptisée Commission communication-qualité afin de contribuer à l'amélioration de tous les supports à destination des adhérents, y compris les courriers contentieux. Elle accueille le Directeur délégué opérationnel qui fait un point de la situation.

**Un nouveau plan d'entreprise est élaboré pour faire face au brutal changement d'échelle...**

Le CA demande à la Direction d'élaborer un nouveau plan d'entreprise 2012-2014 pour parachever la mutation exigée par le brutal changement d'échelle, avec 309 000 affiliés à fin 2011. Il demande à nouveau aussi:

- de renforcer la qualité de service, facilitée par le regroupement des services rue de Vienne;

- de poursuivre la mise en place de la gouvernance adaptée aux besoins de la Caisse;
- d'adapter les régimes de la Caisse à la dévalorisation du patrimoine professionnel des professionnels libéraux;
- de viser l'engagement collectif à participer aux décisions du Conseil d'administration, du Bureau et du Président.

**qui s'accompagne d'un engagement accru des élus...**

En contrepartie, les administrateurs s'engagent à démultiplier leur capacité de travail, tant dans la préparation des décisions par les commissions que dans la gestion des réserves. En 2012, ils créent un poste de secrétaire au Conseil d'administration constituant un relais entre le Bureau et le Conseil, mais chargé aussi d'assurer la coordination et la continuité des dossiers.

**« Le Conseil d'administration demande à la direction d'élaborer un nouveau plan d'entreprise 2012-2014 pour parachever la mutation exigée par le brutal changement d'échelle, avec 309 000 affiliés à fin 2011. »**

**et d'un lancement du processus de certification des comptes de la CIPAV.**

En 2012, pour engager le processus de certification des comptes, les administrateurs s'appuient sur un audit à blanc qui souligne le travail important à engager pour la formalisation, la traçabilité, la sécurité de l'information, la procédure d'habilitation et la gestion des incidents. Le Président rappelle, à cette occasion, que les comptes 2010 de la CNAVPL avaient été certifiés avec 2 réserves:

- le manque de fiabilité des données auto-entrepreneurs fournies par l'ACOSS;

- la nécessité de mettre en place un mode d'analyse et de calcul pour connaître le montant des cotisations à percevoir.

Les comptes de la Caisse seront certifiés dès la première année par les commissaires aux comptes, suite à la mise en place du contrôle budgétaire et du contrôle de gestion entre 2009 et 2010.

# SUR LE PILOTAGE DES RÉGIMES, L'ACTION SOCIALE ET LES PLACEMENTS

Au cours de cette mandature, les représentants des adhérents ont défini un grand nombre d'axes transversaux en matière de pilotage des régimes, d'action sociale et de placements :

- Préserver le modèle économique des libéraux.
- Maintenir le système de la répartition provisionnée.
- Pérenniser l'indépendance financière des régimes.
- Adapter les régimes à l'évolution des besoins.
- Faire face à l'explosion démographique des affiliés.
- Prendre en compte la dévalorisation du patrimoine professionnel.
- Intégrer les évolutions à la fois légales et réglementaires.
- Garantir durablement l'autonomie de la Caisse.

## 1. LE PILOTAGE DES RÉGIMES

Les régimes d'assurance vieillesse doivent s'adapter aux paramètres économiques et sociologiques des professions. Depuis toujours, les professions libérales privilégièrent une organisation autonome qui s'appuie sur un régime de base offrant une couverture minimale, avec un régime complémentaire indépendant organisant la protection en fonction des attentes, des contraintes et des spécificités de chacune des professions.

La CIPAV s'inscrit dans cette logique, mais connaît une diversité de catégories de cotisants par rapport à une caisse de retraite mono-professionnelle. Cette différence explique son système de classes de cotisations comme son adhésion à la philosophie du revenu de remplacement justifie les options de classes supérieures.

### Les élus ont continué à viser l'équilibre du régime sur la durée...

La CIPAV pilote son régime et les réformes de manière active. La ligne directrice suivie par le Conseil d'administration depuis 2008 conduit à une évolution de la valeur d'acquisition du point plus rapide que l'évolution de la valeur de service, elle-même légèrement inférieure à la progression de l'indice des prix.

La baisse du taux de rendement technique du régime complémentaire de la CIPAV démontre que le pilotage financier du régime est le fruit d'une stratégie de long terme visant d'abord l'équilibre du régime sur la durée. Cette logique (baisse du rendement et répartition de l'effort entre retraités et actifs) se décline en 3 axes de réflexion :

- Diminuer le taux de rendement (de 10,48 % en 2008 à 7,90 % en 2014).
- Proposer un aménagement du système de cotisations afin de diminuer le taux de rendement sans le faire porter intégralement sur des hausses de cotisations.
- Faire partager l'effort de baisse du taux de rendement par les adhérents en poursuivant la politique en place consistant à maintenir le pouvoir d'achat des retraités.

en veillant à constituer des réserves.

Du fait de son assise démographique très large, la Caisse doit anticiper le risque d'une dégradation en maintenant sa politique de baisse constante et progressive du taux de rendement tout en constituant des réserves importantes. Notre Conseil d'administration vient de voter, suite à la

préconisation de la Commission prospective et celle de notre Bureau, le budget technique pour l'année 2015, avec un taux de rendement de 7,80 %.

Ils créent une Commission prospective,

lancent une étude actuarielle...

C'est en 2010 que le Conseil d'administration crée une Commission prospective pour :

- étudier le pilotage du rendement technique et les études actuarielles;
- proposer des aménagements du régime de retraite (réforme, évolutions réglementaires);
- suivre les conséquences de l'évolution démographique, des baisses de revenus, des durées de cotisations, etc.

Cette commission est reconduite en 2011.

En 2011, une étude actuarielle en 2011 analyse

4 thèmes :

- les principaux paramètres;
- l'équilibre du régime avec plusieurs scénarii;
- l'évaluation des engagements acquis aux adhérents;
- l'étude du dispositif du cumul emploi retraite.

Dans le scenario central, le taux de rendement est baissé d'ici à 2020, avec un horizon de viabilité entre 2045 et 2050 selon 3 hypothèses :

• 1,5 % à 3 % de rendements des placements financiers;

• l'évolution du nombre des cotisants;

• l'âge des départs à la retraite à taux plein (65 ou 67 ans).

### puis votent plusieurs propositions de modifications statutaires.

Au cours de la mandature, le Conseil d'administration vote plusieurs propositions de modifications statutaires, notamment sur le pilotage des régimes:

- En 2009, les art.1.3-affiliation, 3.4-régime complémentaire et 4.4-invalidité décès pour l'intégration des conjoints collaborateurs; les art.3.12bis cotisations/prestations, 3.16-versement pension, 4.11-invalidité-décès, touchant les droits des auto-entrepreneurs.
- En 2010, l'art. 3.6 supprimant l'obligation de la durée de 30 ans des cotisations pour bénéficier du plafonnement.
- En 2011, l'art. 3.15 stipulant que l'adhérent peut différer la date d'entrée en jouissance de sa pension jusqu'à 5 ans avec une majoration de 1,25 % (au lieu de 5 %) par trimestre différé, sans le minimum de 30 ans d'affiliation; l'art. 3.22 tendant à garantir le versement des prestations.
- En 2012, maintien du vote de décembre 2009 sur la modification de l'art.4.11 du régime invalidité-décès, qui entraîne des limitations des droits des auto-entrepreneurs; l'art.4.13 sur les bénéficiaires du capital décès; l'art. 3.8 qui supprime les modalités particulières de paiement de la cotisation instituée pour les jeunes professionnels.

Les commissions prospectives et affaires sociales tra-vailtent ensemble sur le principe de rééchelonnement des tranches de revenus servant de base aux cotisations, l'impact sur les cotisants et sur le régime complémentaire et sur les arguments pour la défense de ce principe auprès de la direction de la Sécurité sociale.

Le Conseil d'administration vote la diminution de 10 % du nombre de points acquis pour un même montant par classe de cotisation; il vote aussi la création de 2 classes supplémentaires (art. 3.3.) pour prendre en

compte les revenus les plus élevés. (non retenu par la tutelle).

- En 2013, l'art.3.15 sur le montant de la pension en cas de liquidation différée et l'art. 3.4, sur la détermination de la classe de cotisation.

Sur proposition de la Commission prospective, le Conseil vote le principe d'intégrer la population en situation de cumul emploi-retraite dans le collège des cotisants ce qui doit entraîner la modification des art. 2.23 et 2.24.

- En 2014, maintien du vote concernant l'art.3.6.

Lors du dernier Conseil d'administration, la Commission prospective a demandé que soit effectué, par le service juridique du groupe Berri et en liaison avec la CNAVPL, le point sur l'avancement des propositions de modifications statutaires. Pour mettre les modifications réglementaires, apportées au régime complémentaire de la CIPAV, en concordance avec le régime invalidité-décès, le nombre de points attribués au titre de ce régime est multiplié par 10.

À chaque Conseil d'administration, sont votés les seuils de réduction facultative de la cotisation de retraite complémentaire, limitée à 25 %, 50 % et 75 %, selon les revenus.

## 2. L'ACTION SOCIALE

Les 4 commissions statutaires se réunissent chaque mois alternativement:

- Affaires Sociales, Cas particuliers et Admission en non-valuers.
- Recours Anniable (CRA), Inaptitude.

La Commission affaires sociales définit les axes de la politique sociale pour la CIPAV et gère le fonds social; elle travaille régulièrement sur la liste des aides et leurs critères d'attribution.



*« Les professions libérales privilient une organisation autonome qui s'appuie sur un régime de base offrant une couverture minimale, avec un régime complémentaire indépendant qui organise la protection en fonction des attentes, des contraintes et des spécificités de chacune des professions. »*



*La baisse du taux de rendement technique du régime complémentaire de la CIPAV démontre que le pilotage financier du régime est le fruit d'une stratégie de long terme visant d'abord l'équilibre du régime sur la durée. »*

### La Commission affaires sociales définit 9 types d'aides en 2009...

En 2009, la Commission a élaboré un tableau de 9 aides à destination des cotisants et des retraités; une communication a été faite auprès de tous les adhérents sous la forme d'une première insertion dans le guide 2010, poursuivie depuis.

### puis augmente les moyens de l'action sociale.

En 2013, le Conseil d'administration a voté une dotation d'action sociale pour le régime de retraite complémentaire de 1 million d'euros au lieu de 100 000 euros, qui a été reconduite depuis; la dotation pour le régime invalidité-décès a été maintenue à 40 000 euros depuis 2009. Par ailleurs, le Conseil décide d'octroyer, chaque année, un don de 1 000 euros pour les cotisants titulaires de la carte d'invalidité à 100 % (50 % de réduction des cotisations auparavant) et ayant besoin d'avoir recours à l'assistance d'une tierce personne.

À partir de 2008, il octroie également, chaque année, un don de 500 euros, au lieu de 200 euros, aux centenaires de l'année pris en charge par le fonds social vieillesse.



*« En 2013, le Conseil d'administration a voté une dotation d'action sociale pour le régime de retraite complémentaire de 1 million d'euros au lieu de 100 000 euros, qui a été reconduite depuis. »*

le contrôle du respect de l'allocation stratégique décidée chaque année par le Conseil d'administration.

**Les administrateurs mènent à bien la diversification du portefeuille de placements...**

Une Commission des placements inter-caisse a été créée en 2010, avec pour objectif d'échanger sur les expériences en matière d'investissements et de performances, de mutualiser éventuellement certaines actions, de faire remonter l'information aux membres de la commission des placements. Cette commission se réunit 2 fois par an; elle est composée de deux administrateurs par caisse. Elle est préparée et convoquée par la Direction financière.

La Commission des placements de la CIPAV se réfère à un code de déontologie depuis 2009. Elle opère sur la base d'une délégation du Conseil d'administration depuis 2010. Elle se réunit tous les 2 mois. La Direction financière fait régulièrement intervenir un expert en macro-économie et veille à l'information des administrateurs en demandant à des gestionnaires d'actifs de présenter leurs activités ou de justifier de leurs performances lors des réunions.

La CIPAV était en risque financier en plaçant les trois quarts de ses fonds chez un seul gestionnaire. En 2010, le Conseil d'administration de la CIPAV a confirmé la nécessité de réduire la part du gestionnaire Oddo et mandaté la Commission des placements aux fins d'étudier la diversification du portefeuille. C'est ainsi qu'elle a augmenté progressivement le nombre des gestionnaires de 7 à 27 entre fin 2009 et 2014.

En synergie avec la Direction financière, la Caisse a thématiquement diversifié son portefeuille, et s'est orientée vers des fonds portant, par exemple, sur le vieillissement de la population, la stratégie dite de minimum variance, des classes d'actifs telles que les moyennes

## 3. LES PLACEMENTS ET L'IMMOBILIER

En 2010, une Direction financière a été mise en place au groupe Berri, suite au rapport sur l'organisation de la fonction financière en 2009 (*rapport Indep'Am*).

Depuis 2010, le directeur financier, Marc Mace, et l'analyste financier, Véralda Nikolla, animent les missions des placements et la Commission immobilière des 4 caisses. Ils dressent des tableaux mensuels et annuels des performances, présentent l'évolution du portefeuille, y compris la trésorerie et les placements immobiliers, l'évolution de la part des gestionnaires, et garantissent

capitalisations (MID-Caps) et les obligations convertibles. Il a également été créé un fonds où de nouvelles idées de placement ou stratégies sont incubées.

#### **Le portefeuille est ainsi passé de 8 fonds en 2009 à 23 fonds en août 2014...»**

Pour poursuivre cette politique en matière de placements mobiliers, un fonds indiciaire est en cours de création, visant à optimiser l'allocation entre les actifs autorisés par la réglementation des caisses de profession libérales, respectant une volatilité de 6 %.

Entre décembre 2009 et août 2014, le volume des placements mobiliers est passé de 1,4 milliard d'euros à 2,6 milliards d'euros, soit une augmentation de + 81 %. Sur ce montant, 423 millions d'euros sont dus à de nouveaux apports de trésorerie et 743 millions d'euros sont générés par les performances de nos placements.

À fin 2014, ses performances s'élèvent à 5,4 % par an. À titre indicatif, l'étude actuarielle 2011 faisait trois hypothèses avec des performances de placements financiers comprises entre 1,5 % et 3 %.

mais qui doivent réorienter la politique de placements immobiliers de la Caisse.

En septembre 2008, le pôle immobilier du groupe Berri n'a plus de tête. La Commission immobilière de la CIPAV doit faire face à de nombreuses difficultés sur plusieurs immeubles mal gérés.

Une Commission d'appel d'offres est créée, dont un tiers est composé de personnes qualifiées et de maîtres d'œuvre. En juin 2009, la Commission lance une consultation pour la gestion de l'ensemble du patrimoine immobilier. Il s'agit aussi de:

- définir une stratégie immobilière;
- procéder à des arbitrages sur une partie de l'immobilier;
- élaborer une politique d'investissement.

Un audit du parc immobilier permet de définir un plan à trois ans de travaux à partir de 2009. On recense les immeubles demandant de lourds investissements et plusieurs acquisitions dans le quartier central des Affaires à Paris. La Commission immobilière contribue activement à la recherche et à l'achat du nouveau siège du groupe Berri rue de Vienne, au centre de Paris.

Elle poursuit la diversification de son portefeuille immobilier, en rejoignant 4 OPCI entre 2010 et 2014 ; 1 OPCI, dédié à la CIPAV, porte sur l'acquisition de nouveaux biens immobiliers, seule ou en commun avec d'autres institutions de retraite. Sachant que les placements immobiliers sont plafonnés à 20 % des réserves par notre réglementation, la Caisse arbitre régulièrement son portefeuille d'immeubles sans rentabilité.

En août 2014, la CIPAV détient 14 immeubles, valorisés à hauteur de 329 millions d'euros situés pour la plupart dans le quartier central d'Affaires parisien, soit une augmentation de + 38,5 % par rapport à décembre 2009.

**« En 2010, le Conseil d'administration de la CIPAV a mandaté la Commission des placements aux fins d'étudier la diversification du portefeuille. C'est ainsi qu'elle a augmenté progressivement le nombre des gestionnaires de 7 à 27 entre fin 2009 et 2014. »**

**« Entre décembre 2009 et août 2014, le volume des placements mobiliers est passé de 1,4 milliard d'euros à 2,6 milliards d'euros... À fin 2014, ses performances s'élèvent à 5,4 % par an. À titre indicatif, l'étude actuarielle 2011 faisait trois hypothèses avec des performances de placements financiers comprises entre 1,5 % et 3 %. »**

**« En 2010, le Conseil d'administration de la CIPAV a mandaté la Commission des placements aux fins d'étudier la diversification du portefeuille. C'est ainsi qu'elle a augmenté progressivement le nombre des gestionnaires de 7 à 27 entre fin 2009 et 2014. »**

## SUR L'ENGAGEMENT POLITIQUE DE LA CIPAV

«

*Ce n'est qu'en 1946 qu'un projet de loi intègre explicitement l'idée d'un "système de retraite universel" (...) Ce projet sera retiré sous la pression des groupes professionnels qui obtiendront, deux ans plus tard, la création des "organisations autonomes" d'assurance vieillesse des professions indépendantes... »*

L'institution? Les représentants des adhérents l'ont voulu « représentative » c'est-à-dire légitime, crédible, innovante, proactive, influente...

*Les représentants des affiliés repartent des origines...*

Cette représentativité est en partie portée par la CNAVPL. Le décret du 19 juillet 1948, l'arrêté du 19 décembre 2006 comme la loi du 21 janvier 2014 la chargent en effet de « représenter l'*Organisation autonome d'assurance vieillesse des professions libérales auprès des pouvoirs publics* ». Soulignons ici que cette prérogative essentielle aurait été perdue, en 2014, sans l'intervention du représentant de la CIPAV à la Caisse nationale dans la préparation de la réforme des retraites.

Mais cette représentativité n'est que « portée » par la CNAVPL qui la tire de celle de ses sections... Le bilan de la CIPAV se mêlant au sien dès lors que l'on aborde le volet politique de l'action des élus des professions affiliées à la Caisse.

Ce volet politique doit être pour une fois repris « en sous-œuvre » c'est-à-dire à la base.

«

*La CIPAV représente le tiers du secteur libéral, la moitié de sa croissance démographique et l'écrasante majorité de ses professions. »*

Rappelons que la protection sociale qui prévaudra après guerre a été coproduite par des représentants de toutes les sensibilités politiques engagées dans la lutte pour la libération de la France – de la droite la plus conservatrice au PCF. Le programme adopté à l'unanimité par le Conseil national de la résistance le 15 mars 1944 brosse ainsi les grandes lignes de notre « modèle social » en prévoyant

notamment « une retraite permettant aux vieux travailleurs de finir dignement leurs jours ».

Ce n'est qu'en 1946 qu'un projet de loi intègre explicitement l'idée d'un « système de retraite universel ». Ce projet sera retiré sous la pression des agriculteurs, des artisans, des commerçants et des professions libérales... En somme, sous la pression des groupes professionnels qui obtiendront, deux ans plus tard, la création des « organisations autonomes » d'assurance vieillesse des professions indépendantes parmi lesquelles l'Organisation autonome d'assurance vieillesse des professions libérales,

L'histoire de l'assurance vieillesse des artisans et de

l'ORGANIC nous apprendra que cette autonomie n'est pas gravée dans le marbre.

Et de fait, l'explosion démographique des libéraux – avant même l'instauration du régime de l'auto-entreprise – est un véritable séisme :

- quantitativement, bien sûr parce que l'afflux des nouveaux affiliés soumet leurs organisations à des contraintes sans précédent;
- qualitativement aussi, parce que cet afflux se joue pour l'essentiel en dehors des professions réglementées à *numerus clausus* qui avaient fondé l'Organisation autonome.

*pour repenser l'autonomie de l'Organisation et de ses sections...*

« Interprofessionnelle » par nature, la CIPAV est à l'épicentre de ce séisme au milieu des années 2000. Ses affiliés représentent en effet le tiers du secteur libéral,

la moitié de sa croissance démographique et désormais l'écrasante majorité de ses professions. Une tendance lourde que la création du régime de l'auto-entreprise accélère à partir de 2008 sans bouleverser la problématique de la Caisse – mais aussi de la CNAVPL.

Comment pérenniser l'autonomie d'une organisation créée pour un groupe de professions historiques à *numerus clausus*, exposée au développement exponentiel des activités indépendantes de service, et dont la principale section est conduite à fonctionner comme système d'assurance vieillasse « par défaut » des indépendants ? Et cette pérennité est effectivement compromise sur les trois plans constitutifs du présent bilan :

- sur le plan d'une organisation administrative qui n'avait pas été programmée pour assurer un grand service de masse ;
- sur le plan de régimes qui n'avaient pas été préparés à la dévalorisation quasi totale des patrimoines professionnels ;
- sur le plan d'institutions qui n'avaient pas prévu de devoir s'interroger un jour sur leur territoire de compétence.

#### et soulever la question clé de la définition du professionnel libéral.

Ce contexte justifiait que les représentants des affiliés s'emploient à bâtrir des digues limitant l'impact de l'auto-entreprise sur ces organisations, ces régimes, ces institutions – plus de la moitié des entreprises créées depuis 2008 relèvent de ce régime. Il exigeait surtout qu'ils pérennissent l'autonomie de l'assurance vieillasse des libéraux en rouvrant la question, laissée en suspens en 1948, de l'identité de leur « groupe professionnel ».

En effet :

- le législateur ne les avait autorisés à constituer une « organisation autonome » qu'au regard des spécificités des professions libérales ;
- le régime de droit civil ;
- l'activité intellectuelle ;
- l'exigence de qualification ;
- le primat de l'intérêt du client.

- il avait établi une liste de ces professions, mais n'avait posé aucune définition permettant de traiter les professions émergentes ;
- il avait sous-estimé, non seulement l'explosion des activités libérales, mais aussi la capacité d'innovation des professions de service.

**« Comment pérenniser l'autonomie d'une organisation créée pour un groupe de professions historiques à numerus clausus, exposée au développement exponentiel des activités indépendantes de service, et dont la principale section est conduite à fonctionner comme système d'assurance vieillasse "par défaut" des indépendants ? »**

Aller au-delà d'une définition « par défaut » des professions libérales pour cesser de voir instrumentaliser la CIPAV comme caisse « par défaut » des indépendants a constitué la clé de voûte de l'action des élus.

#### Une définition assez complète est votée en 2012...

Le résultat ? Il y a eu leur contribution – probablement décisive – au rapport Longuet, le rapport de la Mission sur la définition des professions libérales et son impact, puis les dispositions de la loi relative à la simplification du droit et à l'allégement des procédures administratives.

La définition promulguée en 2012 a déçu les administrateurs de la CIPAV parce qu'elle ne garantit pas la maîtrise d'un périmètre d'affiliation bouleversé par l'entrée en masse des auto-entrepreneurs. Elle tient compte en effet des conclusions du second rapport dont les auteurs précisent qu'ils n'ont pas disposé du temps nécessaire pour évaluer l'impact de notions telle que celle « d'activité principale ».

Cette définition n'en constitue pas moins une bonne base en ce qu'elle est une des plus complètes. Elle intègre en particulier – et malgré beaucoup de précautions – les cinq grandes caractéristiques des professions libérales :

- le statut de professions indépendantes ;
- le régime de droit civil ;
- l'activité intellectuelle ;
- l'exigence de qualification ;
- le primat de l'intérêt du client.

**« Aller au-delà d'une définition "par défaut" des professions libérales à constituer la clé de voûte de l'action des élus. »**

Elle est surtout une avancée majeure. Elle reconnaît la spécificité des professions libérales, circonscriit un « groupe professionnel » au sens de la loi de 48, et justifie donc durablement l'existence de l'Organisation autonome.

**qui gagnerait à être complétée par quatre dispositions.**

La Caisse nationale, avec ses sections, est un attribut essentiel des professions libérales. Son autonomie a bien été entamée par la dernière réforme des retraites, mais la définition du professionnel libéral devrait en consolider le principe.

La représentation des professionnels libéraux pourrait légitimement défendre, dans l'avenir :

- l'intégration de la notion « *d'activité principale* » dans la définition du professionnel libéral;
- l'immatriculation des auto-entrepreneurs à la caisse de leur activité principale;
- le rattachement à la CNAVPL des professionnels libéraux salariés;
- le rapprochement de la CNAVPL avec la CNBF.

*« La définition du professionnel libéral promulguée en 2012 reconnaît la spécificité des professions libérales, circonscriit un "groupe professionnel" au sens de la loi de 48; et justifie donc durablement l'existence de l'Organisation autonome. »*

3. Du plan d'action (les objectifs de gestion du risque, de maîtrise budgétaire et de qualité de service qui font notre quotidien).

Conclusions d'un bref bilan de mandature, ces pistes ne sont évidemment pas un « programme ». Juste l'utopie « irréaliste » mais « raisonnable » d'administrateurs en fin de mandat qui ne souhaitent pas marquer leur sortie en se contentant de paraphraser ce triste mot de Louis XV : « *après nous le déluge* ».



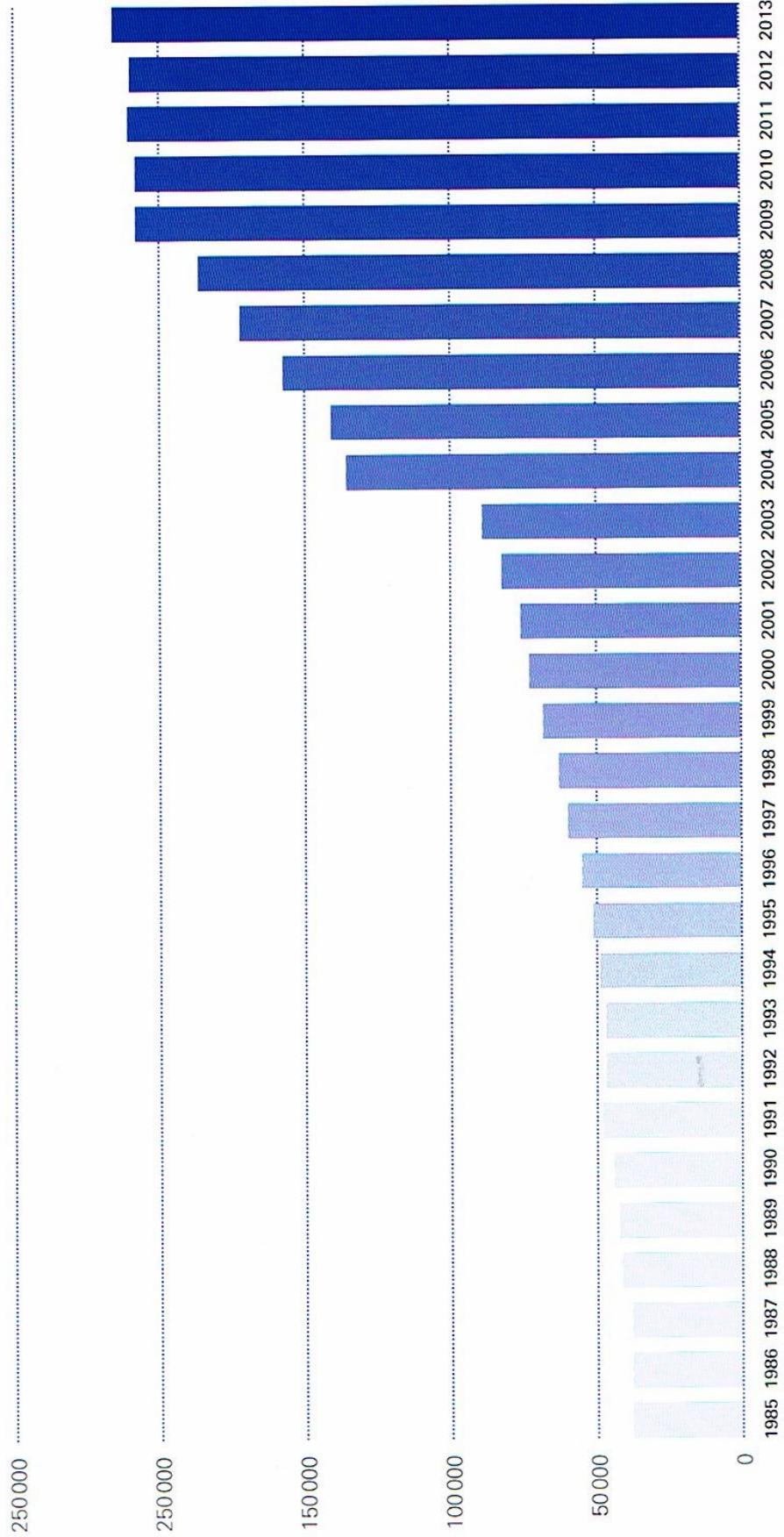
*La définition du professionnel libéral promulguée en 2012 reconnaît la spécificité des professions libérales, circonscriit un "groupe professionnel" au sens de la loi de 48; et justifie donc durablement l'existence de l'Organisation autonome. »*

Elle pourrait aussi proposer la création d'un régime social intégré des professionnels libéraux rattachant leur protection santé à l'Organisation autonome.

Ces solutions prévalent dans d'autres pays, dans d'autres caisses... Les représentants des affiliés auraient tout à gagner à les défendre dans une approche véritablement « politique » c'est-à-dire intégrant les temporalités nécessairement différentes :

1. Du pacte social (le principe d'une organisation professionnelle autonome fondée sur la représentativité des sections).
2. Du projet stratégique (l'enjeu d'un équilibre des régimes bousculé par la mutation des activités de services).

► **EFFECTIFS DES COTISANTS À LA CIPAV DEPUIS 1985**  
(régime de base, au 30 juin)

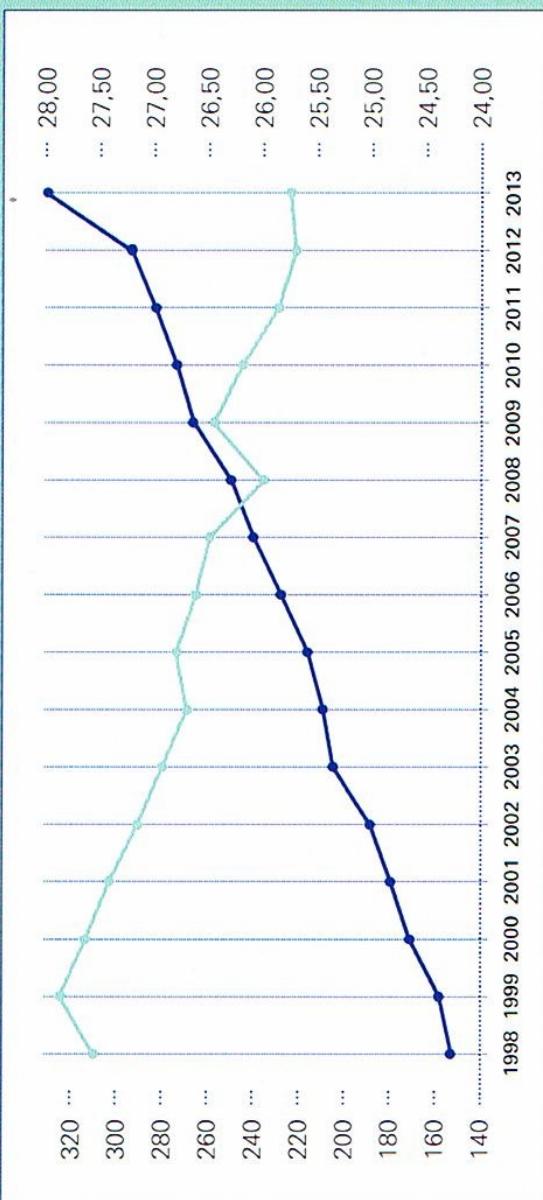
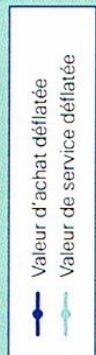


**► ÉQUILIBRE FINANCIER DE LA RETRAITE COMPLÉMENTAIRE CIPPAV/2009-2013**  
 (en millions d'euros)

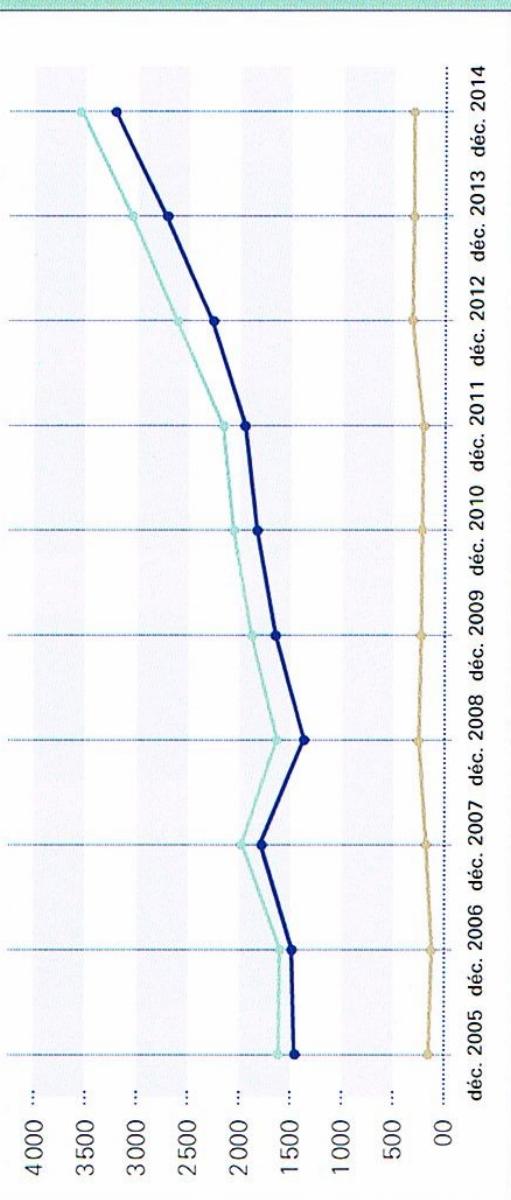
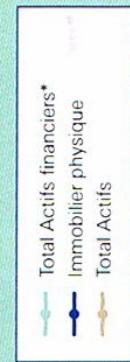
	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Solde technique</b>	<b>141,21</b>	<b>133,29</b>	<b>146,78</b>	<b>177,66</b>	<b>252,64</b>
Cotisations	326,45	347,87	380,19	429,94	525,34
Prestations	- 172,89	- 201,51	222,77	- 239,83	- 262,13
Gestion administrative	- 12,35	- 13,06	- 10,63	- 12,45	- 10,57
<b>Solde financier élargi</b>	<b>184,59</b>	<b>25,10</b>	<b>- 56,91</b>	<b>49,83</b>	<b>200,34</b>
Résultats comptables	136,56	51,67	- 23,14	117,65	31,71
Variation des plus-values attendues	48,03	- 26,56	- 33,77	- 68,61	168,63
<b>Solde des transferts</b>	<b>0,53</b>	<b>0,76</b>	<b>0,08</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
RCEC et moniteurs de ski					
Régime de basse, allocation vieillesse	0,53	0,76	0,08	0,00	0,00
<b>Solde global</b>	<b>326,32</b>	<b>159,16</b>	<b>89,95</b>	<b>226,69</b>	<b>452,99</b>
<b>Réserves élargies y compris plus-values</b> <small>(au 31 décembre de l'exercice)</small>	<b>1 800,39</b>	<b>1 959,55</b>	<b>2 049,50</b>	<b>2 283,12</b>	<b>2 736,11</b>

### ► ÉVOLUTION DES VALEURS DU POINT COTISÉ ET DU POINT SERVI (en euros constants\*)

\* Valeurs déflatées de l'indice des prix IPC base 100 en 1998 de l'ensemble des ménages (Métropole + DOM) hors tabac.



### ► ÉVOLUTION DES RÉSERVES DE LA CIPAV (en millions d'euros)



\* Y compris trésorerie de l'Agence comptable.

## ► ÉVOLUTION DES ACTIFS PAR SOCIÉTÉ DE GESTION (en pourcentage)

