

# Evaluation de la convention d'objectifs et de gestion de l'Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'Etat et des collectivités publiques (Ircantec) 2017-2021

Rapport définitif

**Joël BLONDEL**

**Pierre LE GUERINEL**

**Antoine MAGNIER**



INSPECTION GÉNÉRALE  
DES AFFAIRES SOCIALES

N°2021-014R



N°20 11 20

Novembre 2021



## SYNTHESE

[1] L'Ircantec<sup>1</sup> est le régime complémentaire obligatoire de retraite des agents non titulaires de la fonction publique, de certains organismes assurant une mission de service public et des élus locaux. Il est régi par un décret du 23 décembre 1970 et par un arrêté du 30 décembre 1970 qui ont été modifiés à plusieurs reprises. Il s'agit d'un régime par points, particularité qui implique des modalités de pilotage et de gestion spécifiques. La gouvernance du régime est proche de celle d'un régime paritaire. Son conseil d'administration (CA) est composé de 34 membres titulaires, dont 32 représentant à parité les bénéficiaires et les employeurs du régime, et deux personnalités qualifiées. La gestion du régime est confiée, par décret, à la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC). Les employeurs cotisants sont au nombre de 56 200 en 2019. Les affiliés, population très hétérogène par la diversité des durées de cotisation, des carrières et des rémunérations, sont 2,91 millions. Le régime est aujourd'hui excédentaire et gère plus de 13 Mds € de réserves. Mais le rapport « cotisants sur pensionnés », longtemps resté stable à un niveau proche de 1,5, connaît une lente baisse depuis 2015.

[2] La convention d'objectifs et de gestion (COG) 2017–2020 (prolongée par avenant jusqu'au 31 décembre 2021) a été signée le 22 mars 2018. Si **d'assez nombreux objectifs de la COG** ont été atteints, parfois avec une réelle réussite (qualité de service, offre numérique, investissements socialement responsables, augmentation de la productivité), des difficultés importantes sont identifiées par le présent rapport sur plusieurs grands volets d'activité (gouvernance défaillante, attentisme dans le pilotage technique, stratégie de placement insuffisamment documentée, gestion administrative opaque). Ces difficultés peuvent, dans certains cas, trouver leur cause dans un cadrage et/ou des objectifs formulés par la COG de manière peu précise ou insuffisamment volontariste. Au total, la mission dresse un bilan contrasté qui appelle, sur certains sujets, à revoir et préciser les objectifs dans la prochaine COG et à faire de celle-ci un véritable outil stratégique au service du conseil d'administration et du gestionnaire.

[3] L'Ircantec a été marquée, entre la fin du mandat du précédent conseil d'administration en décembre 2019 et la nomination des nouveaux membres, puis l'installation du nouveau conseil le 11 mars 2021, par **une période de vacance du conseil** (durant laquelle les seuls mandats des anciens président et vice-président ont été prolongés) particulièrement préjudiciable au fonctionnement de l'institution et révélatrice d'un malaise plus profond et antérieur aux événements de l'année 2020. Cette situation inédite affecte la qualité des relations entre d'une part, certains membres du conseil et, d'autre part, les tutelles et le gestionnaire. Elle crée un climat délétère de nature à dégrader la qualité de la gestion du régime et l'atteinte de ses objectifs. Pour l'avenir, la mission juge notamment indispensable de donner au ministre chargé de la sécurité sociale et au ministre du budget la faculté de nommer un administrateur provisoire en cas de carence ou de difficultés altérant de façon prolongée le fonctionnement normal du conseil d'administration.

[4] **La gouvernance du régime** pâtit en réalité de faiblesses organiques (un conseil dont le nombre de membres est très élevé) aggravées par des dysfonctionnements nombreux (participation inégale au conseil d'administration selon les catégories de membres, pratiques confuses en ce qui concerne la participation des suppléants, respect insuffisant des compétences respectives...). Ces carences font que le conseil d'administration vit sur une illusion de paritarisme (quoi que n'étant pas de composition strictement paritaire) malgré un fort déséquilibre qui se manifeste logiquement au

---

<sup>1</sup>Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'État et des collectivités publiques.

profit des membres les plus assidus, à savoir les représentants des affiliés. La réduction de ces faiblesses requiert des changements importants, si possible dans la composition du CA, mais en tout état de cause dans son fonctionnement et dans les modes de relation entre les trois parties signataires de la COG. La mission préconise notamment de mieux définir les attributions du conseil d'administration, de limiter la présence des suppléants, aux séances des CA, au seul remplacement des titulaires absents, de garantir une représentation paritaire au sein du bureau et des commissions, d'améliorer le fonctionnement du bureau. Faisant le constat des difficultés de la présidence à trouver les bons équilibres au sein d'un conseil par nature déséquilibré, elle préconise également de renforcer celle-ci en la confiant à une personnalité indépendante.

[5] Enfin, l'examen des frais engagés pour le fonctionnement du CA (frais de mission, matériel informatique) révèle des règles généreuses par rapport à des organismes comparables et en particulier des frais de mission de certains administrateurs très élevés. La mission préconise plusieurs évolutions pour faire converger ces règles vers les meilleures pratiques et la mise en place d'un système de contrôle plus efficace.

[6] Le régime a fait l'objet d'une profonde réforme en 2008 destinée à restaurer sa viabilité financière à long-terme. Après une phase d'ajustement des paramètres du régime sur la période 2009-2017, le CA de l'Ircantec a, depuis 2018, la responsabilité de son **pilotage technique**, dans un cadre qui l'oblige notamment à élaborer un « plan quadriennal », respectant deux critères réglementaires de soutenabilité qui lui imposent notamment d'avoir suffisamment de ressources pour financer les retraites à un horizon de 30 ans. Le CA a pu s'assurer ces dernières années d'un appui de grande qualité des services de la CDC pour éclairer ses décisions dans ce domaine.

[7] Alors que le régime a constitué des réserves importantes jusqu'ici, en raison d'une démographie favorable et des effets de la réforme de 2008, son arrivée à maturité et l'augmentation de l'espérance de vie de ses affiliés, laissent attendre l'émergence d'importants déficits techniques dans les prochaines décennies. La mission, comme les actuaires indépendants mobilisés par l'Ircantec, estime que la viabilité financière du régime est loin d'être assurée en raison d'un taux de rendement trop élevé. Face aux incertitudes liées, notamment, au projet de réforme visant à instituer un système universel de retraite, le CA n'a pas souhaité faire évoluer les paramètres du régime dans le cadre du plan quadriennal pour 2018-2021 qu'il a adopté en 2017, ni lors de son réexamen en 2019. La mission estime que le CA devrait fixer les paramètres du régime dans le prochain plan quadriennal pour 2022-2025 sans se fonder exclusivement sur le respect des critères réglementaires de solvabilité et en visant un équilibre du solde technique du régime à un horizon temporel de 40 à 45 ans. Compte tenu du fort déséquilibre à long-terme du régime, elle recommande de prendre des mesures dans le cadre du prochain plan quadriennal en vue de réduire le taux de rendement du régime, pour le rapprocher du taux actuariel d'équilibre. Elle suggère d'envisager à cette fin une augmentation progressive de la valeur d'achat du point. Elle recommande par ailleurs de prévoir un réexamen formel du prochain plan quadriennal de l'Ircantec en 2023, pour tenir compte des effets de la prochaine réforme des retraites ainsi que des nouvelles projections démographiques de l'Insee et des nouvelles hypothèses macroéconomiques prévues par le COR.

[8] **Les placements de l'Ircantec**, évalués fin 2020 à 12,9 Mds € ont dégagé une performance annuelle moyenne d'environ 1,8 % à 2,0 % en termes réels sur 2016-2020.

[9] Les règles afférentes à la politique de placement de l'Ircantec sont principalement régies par son conseil d'administration. La mission, à travers son examen de la situation de l'Ircantec, plaide pour que, suite à l'annulation par le Conseil d'Etat de plusieurs mesures du décret dit « décret placement » du 9 mai 2017, annulation qui a rendu le texte caduc (dans l'attente d'un décret modificatif), soient réengagés sans tarder les travaux pour moderniser et unifier le régime juridique des placements des caisses de retraite et pour que l'Ircantec soit partie intégrante du périmètre de

la future réglementation. Elle considère que des dispositions doivent être prises sans attendre en matière de déontologie et tout particulièrement de prévention des conflits d'intérêt, risques actuellement couverts par des règles insuffisamment strictes pour les administrateurs. Elle préconise également de renforcer la formation de ces derniers dans le domaine de la gestion financière (mais aussi dans celui des marchés publics pour lesquels deux incidents d'une importance particulière se sont produits en 2017 et 2018) et d'améliorer le dispositif de contrôle interne qui ne couvre que partiellement les risques afférents à la politique de placement. Elle recommande enfin de commanditer une mission de contrôle sur la gestion des marchés publics relatifs à la politique de placement, qui pourrait être doublée d'un contrôle sur les frais de mission des administrateurs (cf supra « gouvernance du régime »).

[10] Une feuille de route pour la gestion financière de l'Ircantec a été adoptée par le CA le 16 avril 2016. Les objectifs fixés par la COG deux ans plus tard ont repris les grandes orientations contenues dans ce document. Le conseil d'administration a adopté, en décembre 2016, son allocation stratégique d'actifs. Il a considéré, dans une période de grande faiblesse des taux d'intérêt obligataires qu'une prise de risque plus élevée s'imposait, en majorant sensiblement (de 29 % à 40 %) la part du portefeuille dévolue aux actions, dont le rendement à moyen/long terme est réputé supérieur à celui des obligations. Ce choix s'est doublé d'une décision de diversifier le portefeuille en l'ouvrant plus que par le passé aux marchés financiers hors zone euro et hors OCDE mais aussi vers des types de placements plus risqués. Dans la même période, en juin 2016, le conseil, sur proposition de la CDC, décidait d'adopter un dispositif de couverture du risque (dit GDR pour « gestion dynamique du risque ») sur la totalité du portefeuille détenu par l'Ircantec. Ce dispositif devait curieusement permettre de minorer le risque sans altérer sensiblement la performance du portefeuille à la hausse. La mission considère quant à elle que les choix réalisés par le CA l'ont été avec un niveau de documentation par la CDC et de compréhension par le CA très insuffisant, qui se reflète dans la pauvreté des débats et une absence d'évaluation du degré d'aversion au risque du CA, en principe nécessaire pour ce type de décision. A trois reprises de tension sur les marchés, le mécanisme de couverture s'est révélé partiellement inopérant, notamment dans les périodes de reprise, et il a contribué à affaiblir la performance du portefeuille des réserves de l'Ircantec d'environ 8 % sur 2019-2020. Ceci explique l'essentiel de la sous-performance du portefeuille de l'institution par rapport à son « benchmark » sur cette période (de l'ordre de -8 % par rapport à ce qu'aurait procuré une gestion passive calée sur la structure de son allocation stratégique). Au vu des simulations produites par les services de la CDC, la mission considère comme très probable qu'une allocation moins risquée, comportant une moindre part d'actions, sans qu'elle ait dû être doublée d'un dispositif de GDR, aurait permis d'obtenir un rendement supérieur à celui constaté durant la période de la COG. La mission recommande en conséquence de réinterroger la composition du portefeuille de l'Ircantec et l'opportunité de maintenir un dispositif de GDR. Elle propose également que l'information du CA soit améliorée et que les compétences de la CPTF soient renforcées par une meilleure formation des administrateurs et la nomination d'une personnalité experte avec voix consultative.

[11] **En ce qui concerne sa gestion administrative**, l'Ircantec a bénéficié durant la COG 2017-2021 d'une trajectoire budgétaire très favorable qu'elle a systématiquement sous consommée (ETP, masse salariale et frais généraux). Ce manque de rigueur budgétaire originel, qui incombe aussi bien au conseil d'administration qu'aux tutelles et au gestionnaire, a perduré année après année avec le vote d'une revalorisation de la trajectoire en 2018 et de plusieurs budgets primitifs supérieurs à celle-ci, autant de majorations qui se sont systématiquement révélées inutiles. Dans le même temps, près de 15 M€ n'ont pas été volontairement facturés au régime durant ces quatre dernières années, sans qu'il en soit jamais fait mention dans les documents remis au conseil d'administration.

[12] L'organisation interne de la CDC, qui multiplie les démarches de mutualisation entre les différents régimes gérés, la mise en place d'un nouveau modèle de coûts et de facturation qui entend substituer des coûts standards, moins élevés, au coût réel de prestations demeurées comparativement chères, se traduisent dans un budget qui ne reflète pas la réalité des dépenses exposées par le gestionnaire pour le compte du régime et prive le conseil et les tutelles d'informations claires leur permettant de tenir leur rôle.

[13] L'Ircantec a réalisé, durant la COG en vigueur, d'importants gains de productivité dans un contexte de forte augmentation de l'activité qui va se poursuivre jusqu'en 2026. Elle devra continuer à s'appuyer sur les projets inter-régimes, encore nombreux à venir, et sur ses propres réformes pour poursuivre l'amélioration de sa productivité afin d'inscrire la trajectoire de sa prochaine COG dans une recherche de baisse des dépenses beaucoup plus volontariste. La CDC doit, quant à elle, absolument rétablir une transparence des comptes afin d'apporter au conseil et aux tutelles, une information qui leur permette d'assumer pleinement leur responsabilité en matière d'examen des comptes et de gestion administrative du régime.

[14] Les résultats de l'Ircantec en matière de **qualité de service** peuvent être qualifiés de bons. Les actions engagées durant la COG, en direction des employeurs comme des affiliés (refonte des portails internet, plan employeur, demande de retraite en ligne, amélioration des dispositifs de contact client ...), et pour améliorer la capacité des services de la CDC à traiter efficacement et plus rapidement les principaux actes de gestion qui leur incombent (nouveau système d'information métier, numérisation des dossiers ...) ont donné des résultats tangibles qui s'apprécient par l'atteinte quasi systématique des objectifs mesurés par des indicateurs de résultat ainsi qu'un niveau de satisfaction client élevé, quoique perfectible dans plusieurs domaines. Le contrôle interne a posteriori, pour l'essentiel, corrobore ces résultats. La nouvelle « direction de la stratégie relation client » porte un projet de refonte des outils qui doit permettre, à l'horizon 2023-2024, une meilleure appréhension, plus transversale et commune aux différents régimes gérés, des besoins des assurés et une amélioration en conséquence du service rendu. La mission recommande de fixer des cibles plus volontaristes à certains indicateurs pour lesquels l'Ircantec dispose de marges de progression. Certains d'entre eux méritent également d'être révisés (délai de traitement d'un dossier de liquidation notamment).

[15] L'article 18 de la loi de financement de la sécurité sociale (LFSS) pour 2020 organise **l'unification du recouvrement par les URSSAF, des cotisations sociales** encore acquittées par les employeurs auprès de plusieurs organismes de sécurité sociale. L'échéance pour l'Ircantec a été fixée au 1er janvier 2023. En juillet 2021, les travaux entre l'Ircantec et l'URSSAF Caisse nationale, tout juste amorcés à l'automne 2020 étaient au point mort. Dans des courriers du 24 juillet 2020 aux ministres chargés de la sécurité sociale et des comptes publics, la CDC a fait part de sa position qui remettait en question le principe même du transfert en raison, pour partie, de risques qu'elle estimait élevés du fait d'une maîtrise jugée par elle insuffisante, du réseau des URSSAF, des opérations de fiabilisation individuelle des données, pourtant indispensable dans un système de retraite en points. L'accumulation de chantiers d'envergure sur la même période lui semblait également constituer un risque élevé en termes de qualité et de fiabilité du processus de recouvrement. C'est, en effet, une des raisons qui a motivé, durant l'été 2021, la décision de différer d'un an, au 1er janvier 2023, le transfert du recouvrement des cotisations prélevées par l'Agirc-Arrco. Le retard pris par les opérations de bascule des employeurs publics sous le régime de la DSN, qui est un préalable à l'unification du recouvrement, constitue également un facteur possible de retard de calendrier. La mission considère que les arguments techniques pourront être levés, dès lors que l'URSSAF Caisse nationale apportera l'assurance de sa capacité à traiter la dimension individualisée du processus de recouvrement. Cette démarche est compatible avec le délai prescrit par la loi, lequel est susceptible, le cas échéant, d'être prolongé jusqu'en 2025. Il importe pour cela que les partenaires (URSSAF Caisse nationale et

Ircantec), sous l'impulsion de la direction de la sécurité sociale (DSS) définissent, d'ici la fin de cette année, les grandes orientations du chantier, en conservant une cible au 1<sup>er</sup> janvier 2023 qui pourra faire l'objet d'un réexamen au milieu de l'année 2022. Dans le cadre de la procédure contradictoire, la CDC a fait état à la mission d'une reprise des travaux du transfert du recouvrement des cotisations. Elle se matérialise dans une note commune CDC – URSSAF Caisse nationale qui propose le décalage de l'entrée en vigueur de la mesure au 1<sup>er</sup> janvier 2024.

[16] L'action sociale de l'Ircantec, est celle, modeste (budget de 13 à 14 M€ par an, sous-consommé sur la durée de la COG) et supplétive, d'un régime de retraite complémentaire. Bien gérée et connue des assurés, elle pêche cependant par un défaut d'innovation en dépit des objectifs fixés par la COG. Celle-ci privilégiait le développement des aides collectives, notamment dans un cadre inter-régimes. Dans les faits, les prestations proposées sont demeurées essentiellement composées d'aides individuelles et d'actions propres au régime (un peu plus de 80 % tout au long de la COG), certaines d'entre elles ne répondant plus qu'à des besoins marginaux. La mission recommande donc une évaluation de chacune de ces aides pour déterminer celles qu'il convient de conserver. Elle préconise également de supprimer le fonds de réserve qui cumule près de 14 M€, sans avoir jamais été sollicité, en instaurant la possibilité pour le conseil d'administration d'accroître, à titre exceptionnel, le budget du fonds social en cas de besoin avéré.



## RECOMMANDATIONS DE LA MISSION

n°	Recommandation	Priorité
<b>Thème 1 : La gouvernance</b>		
1	Préciser dans les textes régissant l'Ircantec que le président et le vice-président sortants restent en exercice jusqu'à la première séance réunissant le nouveau conseil d'administration ; modifier le décret du 23 décembre 1970 pour prévoir qu'en cas de carence ou de difficultés altérant de façon prolongée le fonctionnement normal du conseil d'administration, les ministres chargés de la Sécurité sociale et du Budget peuvent le suspendre ou le dissoudre et nommer un administrateur provisoire.	1
2	Rendre signataires des arrêtés de nomination au conseil d'administration les seuls ministres chargés de la Sécurité sociale et du Budget.	1
3	Revoir la rédaction de l'article 2 du décret du 23 décembre 1970 afin de définir de façon exhaustive et précise les compétences du conseil d'administration de l'Ircantec.	1
4	Mieux identifier les besoins d'accompagnement du président et améliorer le dispositif d'appui dont la Caisse des dépôts a la charge en évitant tout recours à une organisation de type cabinet.	2
5	Faire précéder chaque séance du conseil d'administration d'une réunion préparatoire associant le président du conseil d'administration, les responsables de l'établissement gestionnaire concernés et les représentants des autorités de tutelle.	2
6	Réduire le nombre d'administrateurs titulaires du régime en se fondant sur d'autres clés de représentation que celle aujourd'hui retenue ; réduire également dans des proportions plus importantes le nombre de suppléants.	2
7	Veiller à appliquer avec rigueur la disposition de l'article selon laquelle, sont démissionnaires d'office par décision du conseil d'administration, les administrateurs qui, sans motif valable, n'ont pas assisté à trois séances consécutives du conseil d'administration ; compléter à cette fin le règlement intérieur pour préciser les conditions d'interprétation et de traitement de ce type de situation.	1
8	Introduire dans les textes qui régissent l'organisation du conseil d'administration et son fonctionnement une obligation d'égalité du nombre de représentants des employeurs et des bénéficiaires dans la composition du bureau du conseil d'administration ainsi que dans les commissions ; confier, en outre, la présidence de ces dernières alternativement à un représentant des bénéficiaires et des employeurs lors des changements de mandature.	1

n°	Recommandation	Priorité
9	Modifier les statuts de l'Ircantec en supprimant l'obligation pour la CGT, la CFDT et CGT-FO de compter un retraité parmi les trois titulaires composant leur représentation.	3
10	Limiter la présence des suppléants, lors des séances du conseil d'administration, au remplacement des titulaires absents ; réserver l'élection comme membre des commissions aux seuls administrateurs titulaires.	1
11	Engager une réflexion sur une représentation plus appropriée des praticiens hospitaliers.	2
12	Nommer par décret, à la présidence du conseil d'administration, une personnalité indépendante.	1
13	Autoriser les déplacements au tarif de la 1 <sup>ère</sup> classe de la SNCF pour les trajets supérieurs à 4 heures dans la même journée ou lorsque le prix du billet de 1 <sup>ère</sup> classe est inférieur au prix du billet de 2 <sup>nd</sup> e classe pour le même train ; revoir les dispositions relatives à l'usage de l'avion à la lumière des mesures décidées par le Conseil de défense écologique du 12 février 2020 (pas d'utilisation lorsqu'existent des possibilités de trajet en train inférieurs à 4 heures) ; adopter un barème de remboursement des nuitées et des repas similaires à celui prévu par l'article R.121-4 du code de la sécurité sociale ou celui utilisé pour les fonctionnaires de l'Etat en mission ; faire présenter au conseil d'administration, une fois l'an, par le service gestionnaire, le bilan des dépenses de fonctionnement du conseil en détaillant les différents postes de dépenses ; déterminer en conseil l'enveloppe annuelle des frais de représentation dont le président du conseil pourrait avoir l'usage.	1
14	Calculer le montant de l'enveloppe relative aux équipements informatiques destinés aux administrateurs à partir des prix du marché et d'une estimation raisonnable du besoin sur l'ensemble de la mandature.	2
15	Revoir la note de procédure qui précise les conditions et modalités de remboursement des frais engagés par les administrateurs afin de mieux préciser les règles, notamment pour le remboursement des frais de transport ; revoir les procédures de contrôle des remboursements de frais en liaison avec les organismes tiers éventuellement concernés pour mieux en garantir l'effectivité.	2
<b>Thème 2 : Le pilotage technique du régime</b>		
16	Fixer les paramètres du régime dans le prochain plan quadriennal pour la période 2022-2025 et ceux qui suivront sans se fonder exclusivement sur le respect des critères réglementaires de solvabilité et en visant un équilibre du solde technique du régime à un horizon temporel de 40 à 45 ans.	1
17	Développer des études permettant de mieux comprendre la dynamique récente des effectifs et du salaire moyen par tête des affiliés de l'Ircantec, dans le cadre d'un éventuel projet d'amélioration du modèle PREVIR, d'une part, et par le biais d'analyses menées rapidement, d'autre part.	2

n°	Recommandation	Priorité
18	Pour l'élaboration du prochain plan quadriennal, ne pas fonder les décisions uniquement sur les projections fondées sur l'utilisation conjointe des modèles MISTRAL et PREVIR ; bien pondérer le résultat des variantes réalisées avec les hypothèses d'emploi et de salaire par tête des salariés issues du COR, sans utilisation du modèle PREVIR.	1
19	Pour les prochains exercices de projections pour le rapport technique 2022 et au-delà, selon les résultats des études menées, envisager de limiter l'utilisation de PREVIR à un horizon temporel de 3 à 5 ans, en prolongeant les projections obtenues à cet horizon en s'appuyant sur les hypothèses d'emploi et de salaire par tête à moyen-long terme du COR.	1
20	Pour l'élaboration du prochain plan quadriennal, retenir des objectifs prudents pour le taux de rendement des réserves à court, moyen et long-terme, qui tiennent notamment compte des perspectives de croissance à moyen-long terme des pays dans lesquels sont opérés les placements et des contraintes accrues qu'induit l'épuisement attendu des réserves du régime sur les choix futurs en matière de placement ; fixer ainsi de manière articulée et interactive les hypothèses de taux de rendement des réserves retenues par « l'actuariat » et les objectifs de taux de rendement retenus pour la « gestion financière », de façon à bien prendre en compte les perspectives de croissance à moyen et long terme en France et dans la zone euro, d'une part, et les perspectives offertes par les marchés financiers à court et moyen terme, d'autre part.	1
21	Compte tenu du fort déséquilibre à long-terme du régime, prendre des mesures dans le cadre du prochain plan quadriennal 2022-2025 en vue de réduire le taux de rendement du régime, pour le rapprocher du taux actuariel d'équilibre de celui-ci ; envisager à cette fin une augmentation progressive de la valeur d'achat du point.	1
22	Prévoir un réexamen du prochain plan pluriannuel en 2023, pour tenir compte des effets de la prochaine réforme des retraites ainsi que des nouvelles projections démographiques de l'Insee et des nouvelles hypothèses macroéconomiques retenues par le COR ; s'appuyer alors sur des projections actuarielles à l'horizon 2080, comme l'envisage le COR.	1
23	Modifier l'article 2 du décret du 23 décembre 1970 pour introduire la possibilité que les ministères de tutelle puissent obtenir du conseil d'administration qu'il réexamine, et donc qu'il revoit formellement, le plan quadriennal du régime à mi-parcours de celui-ci dans les cas où des facteurs affectant sensiblement les perspectives démographiques et financières du régime à moyen et long terme seraient apparus depuis l'élaboration du plan.	1
<b>Thème 3 : La politique de gestion des placements</b>		
24	Réintégrer l'Ircantec dans le champ des réflexions et des consultations qu'il convient de réengager sans tarder pour unifier et moderniser le cadre réglementaire régissant la gestion des placements des régimes de retraite complémentaire obligatoire.	1

n°	Recommandation	Priorité
25	Renforcer par voie réglementaire les dispositions relatives à la déontologie et à la prévention des conflits d'intérêt pour les membres du conseil d'administration dans le sens des dispositions de l'ancien article R.623-10-4 du CSS issu du « décret placements » (actuel article R. 139-13 après recodification), en tenant compte des articles 1 et 2 de la loi du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique et des meilleures pratiques mises en œuvre dans les régimes de retraite complémentaire, notamment celles mises en œuvre au sein de l'ERAFP.	1
26	Modifier en particulier le décret du 23 décembre 1970 pour lui adjoindre une disposition prévoyant qu'un administrateur qui commettrait une irrégularité ou qui manquerait à ses obligations déontologiques puisse être démis d'office de ses fonctions par arrêté des ministres chargés de la sécurité sociale et du budget, après consultation du conseil d'administration.	2
27	Renforcer le contenu informatif de la déclaration d'intérêts des administrateurs et préciser dans le règlement intérieur de l'institution les conditions de son utilisation, notamment par le président du conseil d'administration, en s'inspirant étroitement des dispositions en vigueur à l'ERAFP ; pour les administrateurs, s'abstenir de tout contact avec les sociétés de gestion en dehors du cadre collectif de la commission de pilotage technique et financier et de la présence d'un représentant de la direction financière de la DPS ; établir en tout état de cause un registre recensant de manière précise la liste des contacts de l'Ircantec avec les sociétés de gestion.	1
28	Pour la formation des administrateurs, prendre des dispositions réglementaires pour garantir l'application à l'Ircantec de l'ancien article R. 623-10-4 du CSS issu du « décret placements » (actuel article R.139-3 après recodification) ; continuer à inciter les administrateurs nouvellement nommés à suivre les formations qui sont destinées à leur permettre d'assurer leurs fonctions de manière éclairée ; dans le domaine de la gestion des placements, donner la possibilité aux administrateurs qui le souhaitent d'accéder à des formations complémentaires à celles dispensées par les services de la CDC, sous réserve qu'elles soient dispensées par des universitaires experts en gestion d'actifs, dans des conditions garantissant leur non exposition à des conflits d'intérêts.	2
29	Prendre des dispositions réglementaires pour renforcer l'expertise de la CPTF et de la CCA en nommant dans chacune d'elles une personnalité experte, avec voix consultative, choisie par le conseil d'administration dans une liste établie par les ministères de tutelle, comme prévu, pour partie, par l'ancien article R.623-3 du CSS (actuel article R.139-2 après recodification).	1
30	Prendre des dispositions réglementaires de façon à rendre applicables à l'Ircantec les anciens articles R.623-5 et R.623-10-3 du CSS issus du « décret placements » (actuels article R.139-4 et R.139-12 recodification), afin que le rapport annuel de contrôle interne soit assez détaillé pour permettre aux administrateurs et aux tutelles d'apprécier réellement le dispositif de contrôle et de maîtrise des principaux risques associés à la gestion des placements.	2
31	Organiser en tant que de besoin de nouvelles séances de formation sur la thématique des marchés publics pour les administrateurs nouvellement nommés.	2

n°	Recommandation	Priorité
32	Conduire une mission de contrôle sur la mise en œuvre de l'ensemble des procédures d'appels d'offre passés pour le compte de l'Ircantec ces dernières années dans le cadre de la gestion de ses placements, ainsi que sur les remboursements de frais des administrateurs.	1
33	Mener les travaux préparatoires à la détermination de la prochaine allocation d'actifs en faisant en sorte que le conseil d'administration développe sa réflexion sur la gestion des risques dans une perspective de moyen-long terme et qu'il réévalue dans ce cadre l'intérêt d'adopter un dispositif global de couverture, tel que le dispositif actuel de « gestion dynamique du risque » ; réexaminer ultérieurement le bien-fondé des décisions prises sur une base régulière et notamment en 2023 en lien avec le réexamen préconisé du prochain programme quadriennal.	1
34	Assurer un suivi très resserré de la performance du fonds actuel de « gestion dynamique du risque », sur une fréquence a minima hebdomadaire dans les phases de tensions des principaux marchés financiers ; procéder à un bilan de la mise en œuvre du fonds, dans le cadre de la préparation de la prochaine allocation stratégique en 2021-2022 ainsi que dans le cadre des réflexions complémentaires à poursuivre sur celle-ci en articulation avec le réexamen du prochain programme quadriennal préconisé pour 2023.	1
35	Réinterroger les orientations récentes de diversification qui ont conduit notamment l'Ircantec à accroître fortement ses investissements hors de France et de la zone euro sur la période récente ; faire en sorte que le conseil d'administration se prononce explicitement sur la politique de couverture du risque de change.	1
36	Enrichir le document de bilan mensuel de la gestion financière transmis à la CPTF et au conseil d'administration pour leur permettre de mieux suivre la composition du portefeuille des réserves et leur permettre ainsi de mieux apprécier les principaux risques, dont le risque de change et le risque de défaut sur les obligations.	2
37	Fournir à la CPTF et au conseil d'administration une information plus claire et mieux synthétisée sur la performance des fonds d'actifs non cotés dans lesquels l'Ircantec a investi ; ne pas accroître davantage le nombre de fonds dans lesquels celle-ci investit « en direct ».	3
38	Assurer une veille des études existantes portant sur les implications financières des politiques d'ISR et développer des études spécifiques sur celle mise en œuvre par l'Ircantec, en recourant le cas échéant à des prestataires externes indépendants, dans des conditions garantissant la qualité et l'objectivité de ces études ; définir l'ambition et les modalités de la politique ISR de l'Ircantec pour les prochaines années, en tenant compte pleinement de la capacité de disponibilité des administrateurs, d'une part, et des moyens d'expertise et de suivi dont dispose l'équipe de la CDC en charge de la gestion, d'autre part.	2

n°	Recommandation	Priorité
<b>Thème 4 : La gestion administrative</b>		
39	Assurer une programmation et un suivi budgétaire de l'Ircantec plus rigoureux et en conformité avec les besoins, en vue de la préparation de la prochaine COG et dans le cadre de l'élaboration des budgets annuels primitifs des années à venir.	1
40	Prévoir une traçabilité des ETP qui ont cessé d'être comptabilisés, depuis 2019, du fait de leur rattachement à l'échelon « fédéral » (ETP dits « filiés ») pour leur activité dédiée à l'Ircantec ; présenter chaque année, au conseil d'administration, les prix facturés et les coûts réellement constatés par nature de charges et par destination ainsi que les gains de productivité attendus et réalisés pour en assurer la convergence ; une fois cette convergence atteinte, continuer à suivre les deux agrégats selon les mêmes modalités.	1
41	Intégrer à la trajectoire de la prochaine COG, le financement de la prestation AGIRC-ARRCO au coût complet.	2
42	En vue des discussions sur la prochaine COG, effectuer un double chiffrage des gains de productivité découlant des différentes mesures, celles mises en œuvre ces cinq dernières années et celles prévues dans la période de la prochaine COG (systèmes d'information, réorganisation, ingénierie des processus) par l'Ircantec, pour son compte ou dans le cadre de l'inter-régimes.	1
43	Faire du projet « parcours affiliés » pour les dossiers jusqu'à 300 points, une priorité de la prochaine COG.	1
44	Etablir une base budgétaire 2021 reflétant la réalité des besoins de financements à partir de laquelle sera construite la trajectoire de la prochaine COG.	1
45	Documenter, dans le cadre de la préparation de la COG, les réductions d'effectifs et les autres mesures qui doivent permettre de satisfaire la baisse des dépenses de gestion administrative prévue par la Loi de programmation des finances publiques (LFPF).	1
46	Proposer au conseil d'administration les modalités d'un pilotage de la trajectoire financière de la COG qui apporte au régime et aux tutelles l'assurance d'une transparence et d'une réalité des coûts et de la facturation ; intégrer au programme de formation des administrateurs un module sur la gestion des comptes et la gestion administrative de la caisse.	1
<b>Thème 5 : La qualité de service</b>		
47	En lieu et place de l'indicateur n°6, envisager un indicateur ou une combinaison d'indicateurs incitant à un traitement rapide des dossiers de demande de liquidation tout en garantissant de manière prioritaire l'absence de rupture de paiement pour les nouveaux retraités.	2

n°	Recommandation	Priorité
48	Augmenter l'exigence attendue de l'Ircantec en relevant la cible de certains indicateurs de suivi ou en fixant une cible à certains indicateurs de résultat relatifs à la qualité de la prestation de service, aujourd'hui en retrait de ce qui peut être légitimement attendu du régime.	2
49	Programmer, au moins une fois par an une discussion de fond au conseil d'administration sur les résultats de l'Ircantec en matière de qualité de services.	1
<b>Thème 6 : Le transfert du recouvrement des cotisations sociales aux URSSAF</b>		
50	Demander à l'URSSAF Caisse nationale de produire sa trajectoire détaillée de montée en charge de ses capacités de recouvrement et de fiabilisation des données individuelles et en assurer le suivi dans le cadre d'un comité incluant les régimes de retraite concernés dont l'Ircantec.	1
51	Engager sans délai les travaux en vue du transfert du recouvrement des cotisations perçues par l'Ircantec au réseau URSSAF Caisse nationale et en fixer les grandes orientations d'ici la fin de l'année 2021 ; intégrer ces orientations dans la prochaine COG assorties d'indicateurs ; se placer dans la perspective d'un transfert au 1 <sup>er</sup> janvier 2023 et prévoir une clause d'examen mi-2022 afin d'apprécier si un délai complémentaire doit être ou non envisagé.	1
<b>Thème 7 : L'action sociale</b>		
52	Réformer le modèle prévisionnel utilisé pour déterminer les budgets annuels afin ne pas constituer de réserves sans utilité.	1
53	Poursuivre les enquêtes générales de satisfaction auprès des pensionnés en harmonisant les questionnaires pour pouvoir fonder l'analyse des résultats sur des éléments comparables ; pour les enquêtes particulières, faire en sorte que le panel soit suffisamment étendu pour permettre de tirer réellement des enseignements, même si le taux de réponse est peu important.	2
54	Effectuer un bilan des aides afin de mieux déterminer les actions à conduire dans le futur ainsi que les budgets associés ; mieux coordonner les actions par thématiques d'intervention pour ne pas suivre une logique de guichet et améliorer le dispositif dans le cadre de l'inter-régimes.	1
55	Mettre en place un cadre applicable aux aides exceptionnelles pour catastrophes naturelles afin de mieux les gérer ; abaisser l'enveloppe annuelle de 2M€ consacrée aux prêts.	2
56	Améliorer le dispositif de contrôle des demandes d'aides en s'appuyant, notamment, sur le RNCPS ; en cas de fraude avérée, engager une action visant au moins à récupérer les sommes indûment versées.	2
57	Supprimer le fonds de réserve prévu par le décret de 1987.	2



## SOMMAIRE

<b>SYNTHESE .....</b>	<b>3</b>
<b>RECOMMANDATIONS DE LA MISSION .....</b>	<b>9</b>
<b>RAPPORT .....</b>	<b>21</b>
<b>1 LA PLUPART DES OBJECTIFS DE LA COG 2017-2021 SONT SATISFAITS MAIS CERTAINS OBJECTIFS ESSENTIELS, PARTIELLEMENT REALISES, DEVRONT ETRE REPRIS DANS LA PROCHAINE COG .....</b>	<b>22</b>
1.1 LA COG 2017 – 2021 : UN DOCUMENT QUI SE VEUT EXHAUSTIF MAIS QUI PECHÉ PAR MANQUE DE PRECISION ET DE LISIBILITE .....	22
1.2 LE BILAN D'ENSEMBLE DES PRINCIPAUX OBJECTIFS EST CONTRASTE .....	23
1.2.1 <i>De bons résultats en matière de qualité de service, cependant perfectibles dans plusieurs domaines .....</i>	23
1.2.2 <i>Une offre numérique évolutive au service de la relation client et de la performance .....</i>	24
1.2.3 <i>Correctement gérée, l'action sociale demeure cependant éloignée de la présentation qui en est faite.....</i>	25
1.2.4 <i>Un appui de qualité à la gouvernance, mais qui ne suffit pas à apaiser les tensions entre le conseil d'administration d'un côté, le gestionnaire et les tutelles de l'autre.....</i>	26
1.2.5 <i>Des objectifs partiellement atteints pour la politique de placement .....</i>	26
1.2.6 <i>La productivité a fortement progressé durant la COG, mais les données de gestion administrative ne reflètent pas le coût réel de gestion du régime .....</i>	27
1.2.7 <i>La procédure d'évaluation de la COG avant renouvellement n'a pas été mise en œuvre.....</i>	28
<b>2 UNE GOUVERNANCE DEFAILLANTE QUI GAGNERAIT A ETRE PROFONDEMENT REFORMEE.....</b>	<b>28</b>
2.1 DES PROBLEMES CONJONCTURELS QUI ONT ENTRAVE DE MANIERE DOMMAGEABLE LE PROCESSUS DE TRANSITION ENTRE DEUX MANDATURES ET QUI DOIVENT ETRE EVITES A L'AVENIR.....	30
2.1.1 <i>Une nomination des nouveaux membres du conseil beaucoup trop tardive, première cause d'un intérim trop long.....</i>	30
2.1.2 <i>Un second retard important résultant d'un vif désaccord sur les modalités pratiques de réunion du nouveau conseil d'administration .....</i>	36
2.2 DES DIFFICULTES STRUCTURELLES SOUS-JACENTES QUI APPELLENT DES CHANGEMENTS DE FOND NECESSAIRES AU RETABLISSEMENT D'UNE GOUVERNANCE EFFICACE .....	38
2.2.1 <i>Une méfiance ancienne devenue défiance qui doit être surmontée.....</i>	38
2.2.2 <i>Un équilibre interne plus apparent que réel qui appelle une profonde révision de ses modalités d'exercice ..</i>	44
2.2.3 <i>Le besoin d'une présidence clé de voute qui passe par une révision des textes.....</i>	53
2.3 UN CONSEIL D'ADMINISTRATION QUI POURRAIT FONCTIONNER DE FAÇON PLUS ECONOMIQUE.....	53
2.3.1 <i>Remboursements de frais et dotations en matériels, des sujets de vives tensions pour la nouvelle mandature .....</i>	53
2.3.2 <i>Des règles de remboursement de frais plutôt généreuses, qui pourraient être révisées .....</i>	54
2.3.3 <i>Des dotations en matériel informatique et des compléments d'équipements particulièrement généreux .....</i>	61
2.3.4 <i>Des règles dont le respect n'est pas garanti, des contrôles qui mériteraient d'être renforcés .....</i>	63
<b>3 UN MANQUE DE VIABILITE FINANCIERE A LONG-TERME DU REGIME QUI APPELLE DEPUIS PLUSIEURS ANNEES UNE MODIFICATION DE SES PRINCIPAUX PARAMETRES.....</b>	<b>64</b>
3.1 LE REGIME A FAIT L'OBJET D'UNE PROFONDE REFORME EN 2008 DESTINEE A RESTAURER SA VIABILITE FINANCIERE A LONG-TERME .....	64
3.2 LES ADMINISTRATEURS BENEFICIENT D'UN APPUI DE QUALITE DES SERVICES DE LA CDC, LES PREVISIONS ACTUARIELLES POUR LE REGIME S'APPUYANT SUR DES HYPOTHESES ECONOMIQUES DU CONSEIL D'ORIENTATION DES RETRAITES ET SUR LES MODELES MISTRAL ET PREVIR.....	68
3.2.1 <i>Les services de la CDC fournissent un appui important et de qualité aux administrateurs pour leurs prises de décisions relatives au pilotage technique du régime .....</i>	68
3.2.2 <i>Les services de la CDC et le conseil d'administration fondent leurs projections actuarielles à long-terme sur des hypothèses du conseil d'orientation des retraites et l'utilisation conjointe des modèles MISTRAL et PREVIR .....</i>	69
3.3 LE REGIME PRESENTE UN FORT DESEQUILIBRE FINANCIER A LONG-TERME QUI APPELLE DEPUIS PLUSIEURS ANNEES UNE EVOLUTION SIGNIFICATIVE DE SES PRINCIPAUX PARAMETRES .....	74
3.3.1 <i>Face aux incertitudes liées à la réforme des retraites, les administrateurs n'ont pas souhaité modifier les paramètres du régime dans le premier plan quadriennal pour 2018-2021 adopté en 2017.....</i>	74

3.3.2	<i>Les administrateurs se sont refusés à faire faire évoluer les paramètres du régime dans le cadre du réexamen en 2019 du plan quadriennal pour 2018-2021, malgré la non satisfaction stricte du second critère réglementaire de soutenabilité .....</i>	80
3.3.3	<i>Le régime demeure profondément déséquilibré sur le plan financier à long-terme, ce qui appelle une modification de ses principaux paramètres dans le prochain plan quadriennal pour 2022-2025 .....</i>	83
<b>4</b>	<b>UNE POLITIQUE DE GESTION DES PLACEMENTS INSCRITE DANS UN CADRE REGLEMENTAIRE QUI DOIT ETRE SERIEUSEMENT RENFORCE ET DONT CERTAINES ORIENTATIONS STRATEGIQUES RECENTES MERITENT D'ETRE REINTERROGEES .....</b>	<b>89</b>
4.1	<b>EVALUES A 12,9 Md€ FIN 2020, LES PLACEMENTS DE L'IRCANTEC SONT INVESTIS POUR L'ESSENTIEL DANS DES FONDS DEDIES ET ONT DEGAGE UNE PERFORMANCE ANNUELLE MOYENNE D'ENVIRON 1,8 % A 2,0 % EN TERMES REELS SUR 2016-2020 .</b>	<b>89</b>
4.1.1	<i>Les actifs de placement de l'Ircantec s'élèvent à 10,4 Md€ en valeur nette comptable et à 12,9 Md€ en valeur de réalisation fin 2020.....</i>	89
4.1.2	<i>Les placements de l'Ircantec sont constitués pour l'essentiel de parts d'OPCVM dédiés et pour une part limitée de parts de fonds de placement spécifiques.....</i>	90
4.1.3	<i>Les placements de l'Ircantec ont dégagé une performance financière annuelle moyenne d'environ 1,8 à 2,0 % en termes réels, de la fin 2015 à la fin 2020.....</i>	91
4.2	<b>LE CADRE REGLEMENTAIRE REGISSANT LA DEFINITION ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE PLACEMENT DE L'IRCANTEC MERITE D'ETRE RENFORCE.....</b>	<b>91</b>
4.2.1	<i>En matière de placements, l'Ircantec n'est pas soumise aux principales dispositions du code de la sécurité sociale.....</i>	91
4.2.2	<i>L'Ircantec a été exclue pour l'essentiel du champ du « décret placements » du 9 mai 2017 pris pour unifier et moderniser la réglementation régissant les politiques de placement des régimes de retraite complémentaire et non appliqué jusqu'ici.....</i>	92
4.2.3	<i>Des dispositions réglementaires relatives à la déontologie et la formation des administrateurs et au contrôle interne prises pour l'Ircantec en 2017 qu'il convient de rendre applicables après l'annulation du « décret placements » .....</i>	95
4.2.4	<i>Un partage relativement clair des responsabilités entre le conseil d'administration et la CDC qui n'a cependant pas empêché l'émergence de difficultés dans certaines procédures d'attribution de marchés publics au cours de la précédente mandature .....</i>	101
4.3	<b>DES ASPECTS FONDAMENTAUX DE LA POLITIQUE DE PLACEMENTS DECIDEE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'IRCANTEC EN 2016-2017 MERITENT D'ETRE REINTERROGES ET LE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DE CELLE-CI RENFORCE.....</b>	<b>103</b>
4.3.1	<i>La stratégie de placement de l'Ircantec est rendue lisible par un règlement financier détaillé et régulièrement mis à jour.....</i>	103
4.3.2	<i>Les principales décisions pour la politique de placement de l'Ircantec ont été prises en déclinant la « feuille de route de la gestion financière » adoptée le 5 avril 2016.....</i>	104
4.3.3	<i>Certains aspects fondamentaux de la stratégie de placements décidée par le conseil d'administration en 2016-2017 méritent d'être réinterrogés et le suivi de la mise en œuvre de celle-ci renforcé .....</i>	105
4.3.4	<i>L'Ircantec a développé sa politique d'investissement socialement responsable ces dernières années en renforçant notamment sa contribution au financement de la transition énergétique.....</i>	119
<b>5</b>	<b>UNE GESTION ADMINISTRATIVE INSUFFISAMMENT TRANSPARENTE DONT LES COUTS DEMEURENT ELEVES .....</b>	<b>123</b>
5.1	<b>UNE TRAJECTOIRE FINANCIERE D'APPARENCE MAITRISEE MAIS INSUFFISAMMENT VOLONTARISTE .....</b>	<b>125</b>
5.1.1	<i>Les choix ayant présidé à l'élaboration de la trajectoire financière de la COG 2017 – 2021 s'éloignent sensiblement des préconisations du rapport d'évaluation de la COG 2013-2016 .....</i>	125
5.1.2	<i>Le respect global de la trajectoire financière fixée par la COG 2017–2020 masque des évolutions contrastées .....</i>	127
5.1.3	<i>Une partie des dépenses de gestion administrative n'est pas facturée à l'Ircantec .....</i>	128
5.2	<b>LA PERFORMANCE DE LA GESTION ADMINISTRATIVE DU REGIME PEUT ETRE AMELIOREE ET DOIT GAGNER EN TRANSPARENCE</b>	<b>129</b>
5.2.1	<i>Les modèles de coût et de facturation, en cours de refonte, ne rendent pas parfaitement compte des moyens effectivement engagés par la caisse des dépôts et consignations.....</i>	129
5.2.2	<i>Un déploiement progressif du modèle de facturation dont la pleine application à l'Ircantec se pose pour la prochaine COG.....</i>	131
5.2.3	<i>Dans un contexte d'effondrement de l'activité des CICAS pour le compte de l'Ircantec, les coûts facturés par l'Agirc-Arrco doivent être à nouveau évalués.....</i>	133

5.2.4	<i>L'analyse de la productivité et des coûts de gestion du régime fait apparaître des résultats contrastés et perfectibles.....</i>	135
5.2.5	<i>Des gains de productivité futurs potentiellement élevés mais qui diffèrent selon les activités .....</i>	140
5.3	<b>LA TRAJECTOIRE FINANCIERE POUR LES QUATRE PROCHAINES ANNEES DOIT ETRE BEAUCOUP PLUS AMBITIEUSE QUE CELLE DE LA PRECEDENTE COG .....</b>	<b>143</b>
5.3.1	<i>Etablir une base budgétaire 2021 sincère et transparente.....</i>	143
5.3.2	<i>Construire une trajectoire financière volontariste pour la prochaine COG.....</i>	145
5.4	<b>LE CONSEIL D'ADMINISTRATION S'EST INSUFFISAMMENT INVESTI DANS UN DOSSIER DONT LA DOCUMENTATION PAR LE GESTIONNAIRE GAGNERAIT A ETRE PLUS CIBLEE ET DIDACTIQUE.....</b>	<b>146</b>
5.4.1	<i>Le conseil d'administration apparait en retrait des questions de gestion administrative du régime par le gestionnaire.....</i>	146
5.4.2	<i>L'information relative à la gestion, produite par la Caisse des dépôts et consignations, présente paradoxalement des lacunes en dépit de son volume important .....</i>	147
<b>6</b>	<b>UNE POLITIQUE DE QUALITE DE SERVICE EN MUTATION.....</b>	<b>147</b>
6.1	<b>UNE POLITIQUE D'ACCOMPAGNEMENT ET D'AMELIORATION DES SERVICES AUX EMPLOYEURS QUI S'AMPLIFIE.....</b>	<b>148</b>
6.1.1	<i>Des indicateurs dont les cibles ont été systématiquement atteintes.....</i>	148
6.1.2	<i>Un accompagnement renforcé et facilitant mais une mesure de satisfaction insuffisante .....</i>	150
6.1.3	<i>Des résultats du contrôle interne a posteriori très satisfaisants.....</i>	151
6.2	<b>LA LIQUIDATION DES DROITS EST ASSUREE DANS DE BONNES CONDITIONS.....</b>	<b>151</b>
6.2.1	<i>Des indicateurs bien orientés mais dont l'opérationnalité est en question .....</i>	152
6.2.2	<i>Une satisfaction client difficile à apprécier.....</i>	154
6.2.3	<i>Un dispositif de contrôle interne a posteriori qui ne révèle pas de difficultés particulières.....</i>	154
6.3	<b>UNE « RELATION CLIENT » EN PLEINE MUTATION .....</b>	<b>155</b>
6.3.1	<i>Les objectifs chiffrés sont tous atteints jusqu'en 2019 mais leur réalisation doit pouvoir progresser durant la prochaine COG.....</i>	155
6.3.2	<i>Vers une diversification des outils et des initiatives permettant d'améliorer le service aux usagers .....</i>	157
<b>7</b>	<b>LE RETARD PRIS DANS LE PROCESSUS DE TRANSFERT DU RECOUVREMENT A L'URSSAF CAISSE NATIONALE EST PREJUDICIALE AU RESPECT DU CALENDRIER INITIAL.....</b>	<b>159</b>
7.1	<b>LES TRAVAUX ENTRE L'IRCANTEC ET L'URSSAF CAISSE NATIONALE SONT AU POINT MORT.....</b>	<b>160</b>
7.2	<b>PLUSIEURS PREREQUIS AU TRANSFERT POURRAIENT NE PAS ETRE SATISFAITS D'ICI JANVIER 2023 .....</b>	<b>160</b>
7.2.1	<i>Il n'apparaît pas aujourd'hui clairement que l'URSSAF Caisse nationale et son réseau soient en mesure d'assurer la fiabilisation individuelle des cotisations sur laquelle repose le calcul des droits dans le régime en points de l'Ircantec .....</i>	160
7.2.2	<i>Le passage des employeurs publics à la DSN qui devrait s'achever au 1<sup>er</sup> janvier 2022 a pris un retard conséquent.....</i>	162
7.3	<b>LES PARTIES PRENANTES DOIVENT RAPIDEMENT DEFINIR LA TRAJECTOIRE EN VUE DU TRANSFERT ET ENGAGER LES TRAVAUX SANS ATTENDRE .....</b>	<b>163</b>
7.3.1	<i>Rien ne s'oppose à la mise en œuvre, pour l'Ircantec, de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2020 .....</i>	163
7.3.2	<i>Il appartient à l'Ircantec et à l'URSSAF Caisse nationale d'établir le plan de charge et le calendrier des opérations en prenant appui sur les travaux préparatoires du transfert du recouvrement Agirc-Arrco .....</i>	163
<b>8</b>	<b>UNE ACTION SOCIALE ASSEZ ELOIGNEE DE LA PRESENTATION QUI EN EST FAITE ET QUI GAGNERAIT A ETRE LARGEMENT REPENSEE .....</b>	<b>164</b>
8.1	<b>UN BUDGET ANNUEL ASSEZ MODESTE, MAIS QUI RESTE SUPERIEUR AUX BESOINS .....</b>	<b>164</b>
8.2	<b>UNE ACTION SOCIALE CONNUE DE SES BENEFICIAIRES MAIS ESSENTIELLEMENT COMPOSEE D'ACTIONS INDIVIDUELLES PROPRES A L'IRCANTEC.....</b>	<b>165</b>
8.3	<b>UN FONDS DE RESERVE SANS UTILITE REELLE .....</b>	<b>167</b>
	<b>LETTRE DE MISSION .....</b>	<b>169</b>
	<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>171</b>
	<b>LISTE DES PERSONNES RENCONTREES .....</b>	<b>173</b>
	<b>SIGLES UTILISES .....</b>	<b>179</b>

REPONSES DES ORGANISMES .....	183
REPONSE CONJOINTE DE LA DIRECTION DU BUDGET ET DE LA DIRECTION DE LA SECURITE SOCIALE .....	185
REPONSE DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'IRCANTEC.....	189
REPONSE DU DIRECTEUR DES POLITIQUES SOCIALES DE LA CAISSE DES DEPÔTS ET CONSIGNATIONS .....	197
OBSERVATIONS DE LA MISSION RELATIVES AUX REPONSES DE LA DIRECTION DU BUDGET ET DE LA DIRECTION DE LA SECURITE SOCIALE, DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'IRCANTEC ET DU DIRECTEUR DES POLITIQUES SOCIALES DE LA CAISSES DES DEPÔTS ET CONSIGNATIONS.....	217

# RAPPORT

## Introduction

[17] Par une lettre de mission du 13 novembre 2020, la ministre du travail, de l'emploi et de l'insertion, le ministre délégué chargé des comptes publics et le secrétaire d'Etat chargé des retraites et de la santé au travail ont sollicité les cheffes de l'IGAS et du CGEFI pour conduire une mission conjointe d'évaluation de la convention d'objectifs et de gestion (COG) de l'Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'Etat et des collectivités publiques (Ircantec) pour la période de 2017 à 2020, durée initiale de la COG qui a fait l'objet d'un avenant de prolongation du jusqu'au 31 décembre 2021. La mission s'est déroulée de fin février à septembre 2021.

[18] La lettre de mission, jointe au rapport, met l'accent sur les thématiques suivantes : l'analyse des coûts de gestion et les pistes de travail pour la prochaine COG, la relation entre le service gestionnaire et les centres d'information, de conseil et d'accueil des salariés (CICAS) de l'Agirc-Arrco, la réforme de l'unification du recouvrement, le pilotage financier du régime dans le cadre du renouvellement du plan quadriennal en 2022 et la politique d'action sociale.

[19] Chacun de ces sujets fait l'objet d'une partie du rapport, à l'exception du point relatif aux CICAS, principalement intégré à la partie relative à la gestion administrative du régime. Au regard des informations recueillies dès ses premières auditions et des demandes qui lui étaient formulées, la mission a estimé devoir, en outre, examiner deux thématiques auxquelles elle a dû consacrer une part importante du rapport, compte tenu des constats dressés :

- la gouvernance du régime dont la situation est particulièrement préoccupante au-delà des conséquences immédiates de la vacance exceptionnelle du conseil d'administration (mentionnée par la lettre de mission) durant plus de 14 mois entre décembre 2019 et mars 2021. A cet effet, la mission a rencontré outre les présidents (de l'actuelle et de la précédente mandature), l'ensemble des membres du conseil d'administration désireux d'échanger avec elle ;
- la politique de placement des réserves du régime, que la mission a identifié rapidement comme étant un sujet méritant examen et qui, de surcroît, a rapidement figuré parmi les points de tension entre le conseil d'administration d'une part, les tutelles et le gestionnaire d'autre part. La demande exprimée par le nouveau conseil d'administration lors de sa séance du 15 avril 2021 (à l'unanimité moins deux abstentions) d'un audit externe sur la gestion des réserves sur la précédente mandature, en premier lieu suspendue par les tutelles<sup>2</sup>, a finalement débouché sur une formule consensuelle renvoyant aux travaux en cours des corps d'inspection et de contrôle (évaluation conjointe de la COG par l'IGAS et le CGEFI, mission de la Cour des comptes sur les placements des régimes de retraite). Les premiers constats réalisés par la mission, ont finalement conduit celle-ci à traiter ce sujet de manière approfondie.

[20] Les travaux particuliers qu'elle a dû mener sur ces deux thématiques, au-delà des seules prescriptions de la lettre de mission, explique le délai supplémentaire qui s'est imposé à la mission par rapport au calendrier initialement envisagé.

---

<sup>2</sup> Note du 6 mai 2021 de la direction de la sécurité sociale et de la direction du budget au président de l'Ircantec.

[21] La mission a effectué de nombreux entretiens, avec les cabinets ministériels et les tutelles, les membres du conseil d'administration (cf ci-dessus), les responsables et les équipes de la Caisse des dépôts et consignations, les partenaires nationaux de l'Ircantec (GIP Union Retraite (UR) et GIP modernisation des déclarations sociales (MDS), URSSAF Caisse nationale, Agirc-Arrco notamment). Elle a recueilli auprès d'eux une documentation abondante et a eu accès à l'extranet des administrateurs de l'Ircantec. Pour ses travaux, la mission s'est efforcée de prendre en compte l'ensemble des informations rendues accessibles jusqu'au 20 septembre 2021, ainsi que celles qui lui ont été transmises ou mentionnées durant la phase contradictoire. Contrairement à la mission d'évaluation de la précédente COG, la mission n'a pas été confrontée à des refus explicites de transmission de documents par la CDC et a pu travailler de façon très satisfaisante avec les équipes qu'elle a souhaité rencontrer. Cependant, l'indisponibilité de certaines informations au moment des travaux, que la mission regrette (prévision de dépenses pour l'année 2021, hypothèses de travail sur le nouveau modèle de facturation, données relatives à l'évaluation des gains potentiels de productivité, par exemple) aura privé celle-ci d'un matériau précieux pour l'approfondissement des sujets qu'il était censé documenter.

[22] La mission s'est rendue à Angers où elle a pu observer le fonctionnement de plusieurs services et échanger avec les personnels sur les questions les plus opérationnelles.

[23] Le rapport a fait l'objet d'une procédure contradictoire en octobre et novembre 2021. Il comporte huit parties sur le bilan global de la COG, la gouvernance, la gestion technique du régime, la politique de placement des réserves (qui fait également l'objet d'une annexe très détaillée), la gestion administrative, la qualité de service, le transfert du recouvrement au réseau des URSSAF et sur l'action sociale. Afin de ne pas alourdir un rapport déjà très substantiel, la présentation du régime figure à l'annexe 1.

## **1 La plupart des objectifs de la COG 2017-2021 sont satisfaits mais certains objectifs essentiels, partiellement réalisés, devront être repris dans la prochaine COG**

### **1.1 La COG 2017 – 2021 : un document qui se veut exhaustif mais qui pêche par manque de précision et de lisibilité**

[24] La convention d'objectifs et de gestion 2017 - 2020 de l'Ircantec a été approuvée par le conseil d'administration de l'Institution du 20 décembre 2017. Elle a été signée le 22 mars 2018, soit plus d'un an après sa date réputée d'entrée en vigueur. En raison de l'absence de conseil d'administration en 2020 (cf partie 2 du rapport), il n'a pas été possible de préparer une nouvelle COG dans les délais initialement prévus. De ce fait, un avenant présenté au conseil d'administration du 8 avril dernier prolonge la COG jusqu'au 31 décembre 2021.

[25] La COG est un document de 47 pages (hors annexes) qui tente d’embrasser l’ensemble de l’activité de l’Ircantec en la déclinant au sein de sept chapitres<sup>3</sup> et 23 sous-chapitres qui ne peuvent pas être assimilés à des objectifs proprement dits. La COG n’utilise d’ailleurs pas ce vocable. La mission en identifie trente et un. Désireuse de tout traiter, la COG a perdu en efficacité et en lisibilité. Certains objectifs et leur déclinaison en actions constituent une simple description littéraire de l’activité habituelle des services sans véritables objectifs précis, sinon une pétition de principe pour en maintenir le niveau de qualité<sup>4</sup>. Par ailleurs, son organisation manque de rigueur et les redites sont nombreuses qui en rendent, sur certains sujets, la lecture et l’appréhension malaisées<sup>5</sup>.

[26] S’il n’est pas nécessairement attendu que l’ensemble des objectifs soit assorti d’indicateurs (la COG est documentée par 31 indicateurs dont 13 indicateurs de résultat et 18 indicateurs de suivi), certains d’entre eux mériteraient d’être complétés par une approche quantitative ainsi que par la fixation d’échéances qui font presque systématiquement défaut. Certains indicateurs pourraient être revus ou supprimés. Des propositions en ce sens figurent au sein du présent rapport.

[27] Expurgée de ses longueurs et de sa préoccupation d’exhaustivité, la COG recouvre, sans oubli majeur, les principales thématiques stratégiques de l’Ircantec et les décline sous forme d’objectifs et d’actions opérationnelles, dans l’ensemble pertinents et correctement construits.

[28] La COG n’a pas pour autant constitué, pour l’Ircantec comme pour la CDC, un outil stratégique de pilotage du régime. Elle n’est en tout cas pas utilisée comme telle, bien qu’aucun projet de service ou plan stratégique de l’Ircantec n’ait été par ailleurs remis à la mission. En atteste l’absence totale de débats autour du bilan annuel présenté au conseil d’administration. Les objectifs sont cependant bien identifiés et leur atteinte recherchée par l’encadrement et par les équipes compétentes. Les indicateurs de production et de qualité de service font l’objet d’un suivi attentif.

## 1.2 Le bilan d’ensemble des principaux objectifs est contrasté

### 1.2.1 De bons résultats en matière de qualité de service, cependant perfectibles dans plusieurs domaines

[29] Les résultats obtenus par l’Ircantec en matière de qualité de service aux usagers apparaissent tout à fait satisfaisants et sont le fruit, à la fois d’actions résolues d’amélioration des performances de la production et de la recherche d’une amélioration continue de la « relation client » et des services offerts aux employeurs, affiliés et pensionnés.

---

<sup>3</sup>Ces chapitres ont les intitulés suivants :

- Conserver une qualité de services de haut niveau dans un contexte de hausse d’activité
- Une évolution numérique avec les affiliés qui évolue en cohérence avec les projets de place
- L’action sociale
- Conforter l’accompagnement de la gouvernance de l’Ircantec
- Conforter l’Ircantec comme acteur de référence socialement responsable et investisseur avisé reconnu
- La performance et la qualité de service
- Réaliser le suivi, la révision et le renouvellement de la COG

<sup>4</sup> Par exemple les objectifs : « Le bon paiement des droits servis » ; « L’information régulière aux instances des résultats de la gestion financière et comptable » ; Le maintien du dispositif de contrôle interne et son renforcement via l’utilisation de nouveaux outils d’analyse de données » ; « Garantir la sécurité juridique et les intérêts du régime » ; « Maintenir une réponse de qualité aux obligations législatives, réglementaires et conventionnelles du régime en matière de pilotage statistique et de prévision »

<sup>5</sup> Il en est ainsi du développement de la stratégie et des outils numériques qui font l’objet d’une tête de chapitre ad hoc mais qui sont par ailleurs égrenés dans la partie relative à la qualité de service sans qu’il soit évident de déceler si les actions présentées sont spécifiques ou transversales, complémentaires ou redondantes. De même pour la qualité de service qui fait l’objet du premier chapitre de la COG et qui est à nouveau mentionnée au chapitre relatif à la performance.

[30] En ce qui concerne la production, les objectifs annuels quantifiés de bouclage<sup>6</sup> des comptes employeurs, de mise à jour des comptes individuels de retraite (CIR), de dossiers de droits propres liquidés dans un délai de 60 jours et de dossiers de droits dérivés traités dans un délai de 30 jours, sont atteints tous les ans. Les délais moyens de traitement sont fluctuant et l'Ircantec appartient, selon les données comparatives de la DSS, à un groupe de régimes intermédiaires. Mais ils sont maîtrisés, dans un contexte d'augmentation rapide de l'activité ayant impliqué des gains de productivité élevés (cf partie 5 du rapport). La pertinence de l'indicateur du délai de liquidation des droits propres doit être interrogée dans la mesure où, avec la demande de retraite en ligne et les pratiques de certains employeurs, une partie des demandes de retraites est formulée très en amont. L'indicateur peut en effet conduire à privilégier le traitement de dossiers non urgents sur des dossiers qui requièrent un traitement plus rapide (proximité de la date de départ à la retraite du demandeur notamment).

[31] S'agissant de la relation client, les objectifs assortis d'indicateurs de suivi relatifs aux contacts avec les usagers sont atteints, à l'exception, pour deux d'entre eux, de l'année 2020 du fait des perturbations liées à la crise sanitaire. Les résultats, qu'il faut également analyser dans un contexte de progression des contacts, se situent généralement juste au-dessus des cibles et placent, ici encore, l'Ircantec dans un groupe de régimes intermédiaires dont les résultats peuvent être améliorés. Les cibles des indicateurs associés pourraient être progressivement relevées dans la prochaine COG.

[32] La bonne tenue des objectifs de production et de la qualité de la prestation fournie tient pour partie aux évolutions du système d'information de gestion : implantation, en 2017, de l'outil métier Li2 (cf. partie 5), déploiement de la demande unique de retraite en ligne de l'inter-régimes, de la retraite de réversion inter-régimes en ligne, l'intégration de la norme Neodes pour accueillir les DSN, la dématérialisation des courriers entrants... Elle tient aussi aux efforts réalisés en termes d'accompagnement et d'amélioration des prestations : plan employeur et aujourd'hui déploiement de l'interlocution unique pour les régimes de retraites gérés par la CDC, mise en place des nouvelles plateformes numériques PEP's (employeurs) et SARA (assurés) avec de nouveaux services.

[33] La diversification des vecteurs de communication (tutoriels, newsletter électronique, réseaux sociaux) ainsi que des voies de captation de la satisfaction client (même si l'on peut déplorer l'abandon depuis 2018 de l'enquête annuelle « nouveau retraité ») sont aussi des facteurs d'amélioration de la prestation. Les remontées de satisfaction sont bonnes dans l'ensemble et conformes à l'exigence du taux de satisfaction de 90 % fixé par la COG.

### 1.2.2 Une offre numérique évolutive au service de la relation client et de la performance

[34] La COG invite l'Ircantec à mener des chantiers structurants pour l'avenir du système de retraite aux côtés du GIP Union Retraite et du GIP Modernisation des Déclaration Sociales. Il s'agit là d'une série d'actions dont la maîtrise n'est pas entre les mains du régime. Sa participation aux travaux inter-régimes est subordonnée à l'avancée générale des chantiers conduits sous la responsabilité des deux GIP. Nombre des chantiers mentionnés par la COG ont abouti depuis 2017<sup>7</sup>. Les autres projets sont en cours. L'Ircantec devrait passer au Répertoire de gestion des carrières unique (RGCU – base de données affiliés commune à l'ensemble des régimes de retraites) « vision 2 » en juin 2022 (cf annexe

---

<sup>6</sup> Le bouclage d'un « compte employeur » est l'opération qui consiste à s'assurer de la correspondance entre les cotisations attendues et les cotisations versées. La réduction des éventuels écarts constatés donne lieu à une mise à jour du « compte employeur » ainsi que du « compte individuel de retraite » de l'assuré afin que les droits qui lui sont ouverts (en nombre de points) soient en parfaite cohérence avec les cotisations versées et vérifiées.

<sup>7</sup> Portail commun inter-régimes, déclaration unique de retraite, simulateur inter-régimes, simplifications des démarches en matière de certificats d'existence, demande de réversion inter-régimes.

9 – revue des projets inter-régimes et Ircantec). Le dispositif d'échanges européens de données sociales, Echange électronique d'informations sur la sécurité sociale (EESSI) devrait être déployé en 2022. S'agissant de la Déclaration sociale nominative (DSN), la bascule est en cours mais un nombre élevé d'employeurs des trois fonctions publiques ont pris du retard tandis que le dispositif de la Déclaration annuelle de données sociales unifiée (DADSU) doit prendre fin au 1er janvier 2022.

[35] La mission constate que l'Ircantec et le service gestionnaire s'investissent fortement et régulièrement dans les travaux de l'inter-régimes et qu'ils font partie des ressources habituellement sollicitées pour assurer la maîtrise d'œuvre des projets (réversion inter-régimes par ex). Leur présence suivie dans les instances de gouvernance et les groupes de travail est appréciée. Ils s'approprient rapidement les nouveaux outils et contribuent à leur montée en puissance une fois ceux-ci déployés.

[36] L'offre numérique en direction des employeurs et des assurés s'est fortement développée ces dernières années (cf parag ci-dessus). La mise en place d'une véritable gestion de la relation client (GRC) analytique, souhaitée par la COG, demeure à parfaire. Le développement d'un outil « omnicanal », permettant de disposer d'une vision complète, transversale et commune à l'ensemble des régimes gérés par la CDC et ce faisant d'améliorer la prestation et la connaissance des besoins des usagers, est en cours et devrait aboutir dans le courant des années 2023-2024. Cet objectif doit naturellement trouver sa place dans la prochaine COG.

### 1.2.3 Correctement gérée, l'action sociale demeure cependant éloignée de la présentation qui en est faite

[37] La COG entend retenir de nouvelles orientations pour l'action sociale. Elle fixe une série de principes relatifs à la cible, au champ d'action, aux modalités et à la pertinence des aides. En fait, ces principes sont restés très semblables à ceux déterminés par le conseil d'administration en juin 2011. S'agissant du champ d'action, deux points plus novateurs ont été intégrés avec la prise en compte de la dimension énergétique et écologique et celle relative au lien social.

[38] Les résultats constatés sont variables et, pour certaines actions, difficiles à apprécier. S'agissant des actions nouvelles, on peut ainsi relever, dans le champ de la transition écologique et énergétique, qu'une convention a été conclue avec l'Agence Nationale d'Amélioration de l'Habitat (ANAH) afin de permettre le financement d'aides et de prêts dans le cadre du programme « habiter mieux ». Mais, si une soixantaine d'aides a été distribuée en 2019 et 2020, très peu de prêts ont été demandés et accordés.

[39] S'agissant de la participation aux travaux de l'inter-régimes, au regard des objectifs ambitieux fixés par la COG, l'action sociale est restée essentiellement composée d'aides individuelles et d'actions propres au régime.

[40] La qualité de la gestion administrative des aides doit, pour sa part, être saluée. Elle est mesurée par l'indicateur des demandes d'aides attribuées dans les délais, dont la cible, de 90 % est systématiquement dépassée, le plus souvent autour de 98 %. Cet indicateur perd dès lors une grande partie de son intérêt. La mission suggère de le remplacer par la mesure du taux de prestations sans réclamation écrite justifiée.

#### 1.2.4 Un appui de qualité à la gouvernance, mais qui ne suffit pas à apaiser les tensions entre le conseil d'administration d'un côté, le gestionnaire et les tutelles de l'autre

[41] Le chapitre de la COG relatif à la gouvernance, pour deux thématiques sur trois (renforcer l'accompagnement des administrateurs par la formation et l'information, garantir la sécurité juridique et les intérêts du régimes), s'en tient pour l'essentiel à énumérer des fonctions régulièrement exercées par les services de la CDC ou à rappeler des actions récurrentes comme la formation des administrateurs. Il apparaît à la mission que, dépourvues d'objectifs nouveaux, ces thématiques auraient pu ne pas figurer dans la COG. La mission considère toutefois que la formation des administrateurs, laquelle a été perturbée pour ceux de la nouvelle mandature du fait du retard pris dans la nomination et l'installation du nouveau conseil, nécessite plusieurs mesures de renforcement faisant l'objet de recommandations dans le présent rapport (parties 4 et 5 notamment). Il est à noter en revanche que la production d'études de la CDC sur les sous-populations d'affiliés a été constante ces dernières années (cf partie 3 du rapport)

[42] La troisième thématique décrit les attendus du CA vis-à-vis du service gestionnaire en vue de la préparation du premier plan quadriennal, de son suivi et de son renouvellement en fin de mandature. Les actions prévues sont décrites avec précision et les rôles respectifs des services de la caisse et de l'actuaire indépendant définis. Les principales étapes du processus sont précisées. Les éléments de projection attendus, les prestations d'actuaire obligatoires et les adaptations nécessaires des modèles PREVIR et MISTRAL ont été réalisés aux échéances prévues. La commission de pilotage technique et financier (CPTF) et le CA ont pu se prononcer selon le calendrier envisagé. Le plan quadriennal pour la mandature a été adopté au CA du 27 septembre 2017. Le conseil d'administration a pu procéder en 2019 au réexamen de ce plan quadriennal, en s'appuyant sur les travaux prévus des services de la CDC et d'un actuaire indépendant.

[43] La mission consacre une partie du rapport à la gouvernance, pour laquelle elle n'a pas noté de manquements majeurs dans l'appui apporté par la CDC aux administrateurs et au CA. Au contraire, la qualité des travaux fournis, la formation proposée aux administrateurs (nonobstant les réserves de la mission mentionnées précédemment) sont globalement appréciées. Le taux de satisfaction des administrateurs va de 89 % à 100 % selon les années. Les difficultés rencontrées et qui perdurent entre une partie des administrateurs et la CDC trouvent leur source ailleurs ; elles sont largement décrites dans le rapport et font l'objet de recommandations.

#### 1.2.5 Des objectifs partiellement atteints pour la politique de placement

[44] Les principales dispositions de la COG pour 2017-2020 relatives à la politique de placement de l'institution telles qu'elles sont énoncées dans son chapitre 5 intitulé « *Conforter l'Ircantec comme acteur de référence socialement responsable et investisseur avisé reconnu* », se sont simplement fondées sur les principaux objectifs et actions envisagées dans la « feuille de route » de la gestion financière adoptée par le CA le 5 avril 2016. Elles s'articulent autour des principes suivants :

- dans un contexte de réserves croissantes, optimiser le rendement des investissements sur le long terme, dans la limite des risques acceptés par l'Institution et en cohérence avec sa Charte Investisseur socialement responsable (ISR) ;
- renforcer la démarche d'investisseur responsable ;
- s'inscrire dans une trajectoire d'investissements compatible avec un scénario 2°C en intégrant l'enjeu climatique dans les placements et en finançant la transition vers une économie bas

carbone, en cohérence avec les engagements nationaux et internationaux de limitation du réchauffement climatique ;

- être un investisseur de référence dans le champ de la retraite complémentaire à l'échelle européenne, ouvert aux acteurs et parties prenantes de la chaîne d'investissement.

[45] La mission observe que ces orientations n'ont repris aucune des recommandations de la mission IGAS-CGEFI d'évaluation de la précédente COG, même si l'institution a mis en œuvre un certain nombre d'entre elles au cours des dernières années.

[46] A la lumière des analyses développées dans la partie 4 du rapport sur la politique de placement de l'Ircantec et de la faiblesse relative des rendements financiers dégagés par les placements de l'institution ces dernières années, la mission est d'avis que la première de ces quatre ambitions n'a pas été concrétisée de manière satisfaisante sur la période 2017-2020. Alors que les principales actions envisagées dans les domaines extra-financiers lui apparaissent avoir été mises en œuvre de manière convenable la mission estime, pour les mêmes raisons, que l'Ircantec ne peut être sérieusement considérée comme « *un investisseur de référence dans le champ de la retraite complémentaire à l'échelle européenne* » s'agissant de la qualité de la gestion financière récente de ses placements. La mission est également d'avis que les objectifs retenus dans la COG pour l'information régulière des instances sur la gestion financière du régime<sup>8</sup> n'ont été que partiellement atteints sur la période (cf également la partie 4 du présent rapport).

#### 1.2.6 La productivité a fortement progressé durant la COG, mais les données de gestion administrative ne reflètent pas le coût réel de gestion du régime

[47] La COG impose à l'Ircantec une trajectoire financière très peu volontariste au regard des pratiques observées pour des régimes comparables. Elle a été respectée chaque année avec une sous-utilisation cumulée des moyens prévues sur quatre ans de 14,8 M€. Le plafond d'emplois est sous-réalisé à hauteur de 25 ETP par an en moyenne. Pour autant, la CDC sous-facture l'Ircantec, d'après les données transmises à la mission, à hauteur de 6,9 M€ en 2019 et 4,4 M€ en 2020. Le nouveau modèle de facturation envisagé à compter de la prochaine COG impliquera, s'il est adopté, une transparence accrue du gestionnaire vis-à-vis du CA et des tutelles (cf partie 5 du rapport).

[48] Durant la période couverte par la COG, la CDC a fait très sensiblement évoluer sa productivité. Prises globalement, les activités de production et de relation clients ont vu leur productivité progresser de 47 % ce qui a permis d'absorber une forte augmentation de l'activité (+45 % pour les liquidations de retraites et +14 % pour les contacts clients) tout en abaissant le niveau de la ressource. La CDC a mobilisé pour cela l'évolution de ses systèmes d'information et ceux développés par l'inter-régime (application métier Li2, demande unique de retraite en ligne, notamment), la réingénierie de processus (numérisation des dossiers papier entrant par ex). Elle a aussi conduit une politique d'intégration et de mutualisation entre les différents régimes confiés à sa gestion, facteur de gains budgétaires et parfois de qualité de service, mais plus exigeante et encore mal maîtrisée en matière de transparence de l'information budgétaire.

---

<sup>8</sup> Cf. la partie 1.7 de la COG intitulée « L'information régulière aux instances des résultats de la gestion financière et comptable » et notamment la sous-partie 1.7.1 relative à la gestion financière du régime.

[49] Le résultat des indicateurs est contrasté selon les processus. Si la productivité du processus gérer les droits, le coût de gestion d'un compte individuel, la productivité et le coût de la liquidation évoluent très favorablement, le coût du recouvrement au contraire est en augmentation. Enfin plusieurs indicateurs sont en stagnation : productivité du processus informer les clients, coût de l'information clients, productivité du processus attribuer les aides, coût d'attribution d'une aide.

### 1.2.7 La procédure d'évaluation de la COG avant renouvellement n'a pas été mise en œuvre

[50] La COG a fait l'objet, depuis 2017, d'un bilan annuel présenté dans le cadre du rapport de gestion administrative. Ce bilan a été systématiquement approuvé sans débat. L'évaluation de fin de COG (procédure contradictoire dans le cadre d'une commission ad hoc durant le premier semestre 2020) prévue au point 7.3 de la COG n'a pas pu se tenir du fait de l'absence de conseil d'administration en 2020. La procédure n'a toujours pas été engagée à l'été 2021 en raison de l'agenda chargé, y compris par des sujets moins stratégiques, du nouveau CA. La CDC a démarré les travaux techniques d'évaluation dans le courant du premier semestre sans toutefois que la mission ait pu en être rendue destinataire.

## 2 Une gouvernance défaillante qui gagnerait à être profondément réformée<sup>9</sup>

[51] La lettre de cadrage, qui a guidé les travaux de la mission, en faisant référence « au contexte singulier » dans lequel l'institution s'est trouvée placée à compter de fin 2019, a constitué une claire invitation à s'intéresser aux questions de gouvernance. Dès ses premiers travaux et entretiens, la mission a effectivement constaté que ce sujet était un élément essentiel de compréhension de l'ensemble qu'il lui a dès lors fallu approfondir pour trois raisons.

- En premier lieu, cette question s'est imposée en raison de la situation exceptionnelle vécue par l'Ircantec. Outre un climat inhabituellement tendu entre la présidence du conseil d'administration, la Caisse des dépôts et les autorités de tutelle, la mission a, de fait, été confrontée à un contexte singulier. Alors que la mandature commencée en décembre 2015 aurait dû trouver son terme en novembre 2019, le nouveau conseil d'administration n'a été installé que le 11 mars 2021. L'Ircantec s'est ainsi trouvée sans conseil d'administration pendant près de quinze mois alors que des décisions importantes étaient à prendre : une COG de l'institution à renouveler, des questions financières appelant des choix déterminants, une évolution des paramètres du régime à envisager, ceux-ci ne remplissant plus toutes les conditions exigées<sup>10</sup>.
- En deuxième lieu, on pouvait espérer que l'installation d'un nouveau conseil d'administration largement renouvelé apaise les tensions de la période précédente avec les autorités de tutelles et les services de la Caisse des dépôts. Or, il n'en a rien été. Celles-ci sont demeurées vives et elles se sont manifestées dès la première séance du conseil. Dès ses entretiens initiaux, la mission a été prise à témoin de cette situation par les différents protagonistes, chacun en appelant à elle pour justifier sa position.

<sup>9</sup> Des éléments d'analyse complémentaires sont exposés dans les deux annexes n° 2 et 3 au présent rapport intitulées : « Analyse de la participation des administrateurs aux séances du conseil d'administration » pour la première et « Remboursements de frais et dépenses d'équipement des administrateurs » pour la seconde.

<sup>10</sup> Voir sur ce sujet le procès-verbal des délibérations du conseil d'administration du 26 septembre 2019

- Enfin, au-delà de ces péripéties d'apparence conjoncturelles, les investigations entreprises ont mis en évidence le fait que nombre des questions soulevées dans la plupart des registres (pilotage technique du régime et politique de placements, gestion de l'organisme, conduite de sa politique sociale...) renvoyaient directement ou indirectement au sujet de la gouvernance.

[52] Cette dernière est ainsi apparue comme une toile de fond en permanence présente, soulevant des questions structurelles. Au terme de ses travaux, la mission est ainsi conduite à formuler sur ce sujet un triple diagnostic.

- De 2019 au début de 2021, l'Ircantec a d'abord pâti de difficultés résultant de divergences de vue sur des sujets organisationnels entre des instances représentées au sein du conseil et les autorités de tutelle. Ceci s'est traduit par des errements dans le processus de constitution du nouveau conseil d'administration et dans sa mise en place. Ces problèmes, qui semblent conjoncturels, peuvent être atténués à l'avenir au prix de modifications procédurales mais ceci ne sera pas suffisant. D'autres dispositions doivent être prises pour garantir un fonctionnement harmonieux du régime dans l'hypothèse où celui-ci serait appelé à perdurer
- Ce serait ensuite une erreur de penser que les difficultés rencontrées n'auraient été dues qu'à des divergences d'approche qui trouveront leur terme par la force des choses si ce n'est par la sagesse de tous les participants. L'Ircantec connaît des difficultés plus profondes de gouvernance qui tiennent à trois éléments.
  - D'abord, une méfiance devenue défiance, et parfois hostilité, comme l'ont illustré les derniers mois, entre le conseil d'administration – en tout cas une partie de ses membres - l'établissement gestionnaire et les autorités de tutelle.
  - Par ailleurs, au-delà de la lourdeur d'un conseil d'administration de 34 membres (auxquels s'adjoignent 32 suppléants), qui constitue un sujet de réflexion récurrent, se pose une interrogation plus fondamentale sur le fonctionnement du régime. Au sens strict du terme, le conseil d'administration de l'Ircantec, à la différence de ceux l'UNEDIC ou de l'ARRCO-AGIRC, n'est pas véritablement une instance paritaire du fait de la présence de personnalités qualifiées. C'est cependant bien ainsi que les administrateurs perçoivent la gouvernance du fait de la similitude du nombre de leurs représentants respectifs (16 administrateurs chacun). En outre, l'article 1-II de l'arrêté du 30 décembre 1970 précise que la présidence suit une règle d'alternance<sup>11</sup>, ce qui les conforte dans cette idée qui a souvent été exprimée lors des entretiens. Or, à l'analyse, ce « paritarisme » est largement fictif (cf. infra 2.2.2.), ce qui contribue à nuire à la gouvernance et appelle une réponse de fond.
  - Enfin, l'examen des travaux effectués au cours des dernières années témoigne du fait qu'en dépit des formations proposées aux administrateurs, le conseil d'administration n'a pas su éviter un certain nombre d'errements. Ainsi, l'intérêt des membres du conseil pour les sujets qui relèvent de leur compétence n'est pas toujours proportionnel aux enjeux réels comme le montre le sujet de la gestion administrative du régime<sup>12</sup>. En outre, le partage des rôles entre le conseil et le service gestionnaire n'est pas toujours aussi clair qu'il devrait l'être, de même que le fonctionnement des autorités de tutelle n'est pas forcément bien compris et accepté.

---

<sup>11</sup> Article 1-II de l'arrêté du 30 décembre 1970 : « à chaque renouvellement du conseil, il est appliqué une règle d'alternance : si le président sortant est issu des membres mentionnés au 1° du I (i.e. un représentant des bénéficiaires), le nouveau président est choisi parmi les membres mentionnés au 2° du même I (i.e., un représentant des employeurs) ; inversement, si le président sortant est issu des membres mentionnés au 2° précité, le nouveau président est choisi parmi les membres mentionnés au 1° précité »

<sup>12</sup> Voir sur ce point la partie 5-4 du présent rapport

- En troisième et dernier lieu, la mission a noté que le fonctionnement du conseil d'administration pourrait s'effectuer à moindres frais tandis que des questions qui relèvent de la déontologie et de la prévention des conflits d'intérêt ne sont pas suffisamment prises en compte. Les règles dans ce domaine gagneraient dès lors à être renforcées eu égard, en particulier, aux responsabilités du conseil d'administration en matière de gestion financière<sup>13</sup>.

[53] Les difficultés auxquelles l'Ircantec s'est trouvée confrontée entre fin 2019 et le début de l'année 2021, ainsi que les problèmes sous-jacents qui perdurent, appellent des modifications importantes des règles et des pratiques si l'on veut, d'une part, éviter la répétition de difficultés conjoncturelles et, d'autre part, apporter des réponses pérennes à des questions plus fondamentales qui constituent des enjeux récurrents.

## 2.1 Des problèmes conjoncturels qui ont entravé de manière dommageable le processus de transition entre deux mandatures et qui doivent être évités à l'avenir

[54] La mandature commencée en décembre 2015 aurait dû se clore quatre ans plus tard, soit le 20 novembre 2019. Or, le nouveau conseil d'administration n'a été installé qu'en mars 2021, soit 15 mois plus tard. Cette situation, pour le moins étonnante, a empêché l'institution de fonctionner normalement. Elle résulte de la succession de plusieurs phénomènes distincts ; deux notamment : d'une part, un très important retard pris dans le processus de nomination des membres du conseil en raison d'une succession de désaccords et d'errements administratifs et de négligences ; d'autre part, l'obstination du président sortant, soutenu sur ce point par certaines organisations, à vouloir réunir le nouveau conseil en présentiel en dépit des problèmes sanitaires.

### 2.1.1 Une nomination des nouveaux membres du conseil beaucoup trop tardive, première cause d'un intérim trop long

[55] La nomination des administrateurs du régime suit habituellement un processus qui peut prendre du temps compte tenu du nombre de structures représentées - pas moins de vingt, dont neuf organisations syndicales, sept ministères employeurs, les trois associations représentant les collectivités territoriales (association des maires de France (AMF), association des départements (ADF) et association des régions (ARF)) et la Fédération hospitalière de France (FHF)), sans oublier les personnalités qualifiées. Alors que l'expérience de tous les interlocuteurs aurait dû permettre une mise en place rapide du nouvel organe délibérant, c'est tout le contraire qui s'est produit, le processus s'étant étalé sur plus d'une année en dépit du fait que les autorités de tutelle se sont préoccupées de ce sujet plusieurs mois avant la fin de la mandature.

[56] Cette situation pour le moins anormale a eu deux causes principales : les désaccords entre des organisations représentées et les autorités investies du pouvoir de nomination, mais aussi des errements administratifs.

#### 2.1.1.1 Des interprétations divergentes des textes qui ont généré des querelles inutilement préjudiciables au respect des délais

[57] La nomination des nouveaux administrateurs s'est opérée en suivant les dispositions de l'arrêté du 12 octobre 2015 venu modifier l'article 1<sup>er</sup> de l'arrêté du 30 décembre 1970 relatif aux

---

<sup>13</sup> Voir sur ce point la partie 4 du rapport consacrée à la politique de gestion des placements

modalités de fonctionnement du régime. Le nombre de mandats a été limité à trois, que ceux-ci soient ou non consécutifs. Une précédente réforme du texte de 1970 en 2008 avait conduit, pour sa part, à limiter le mandat à 5 ans pour la mandature mise en place en 2009, puis à 4 ans pour les mandats suivants.

[58] Les interprétations divergentes des dispositions de l'arrêté de 2015 ont généré des difficultés qui sont largement responsables du retard enregistré.

[59] Les contacts pris, dès le printemps 2019, entre les autorités de tutelle et le président du conseil d'administration avaient permis de savoir que des administrateurs souhaitaient voir les mandats prorogés pour une année. A l'appui de cette demande, trois motifs étaient invoqués : la discussion de la prochaine COG, les contraintes calendaires dans la passation d'un important marché<sup>14</sup> et les élections municipales prévues pour mars 2020. Ces motifs ont été rejetés par les autorités de tutelle qui estimaient que la nouvelle COG pouvait parfaitement être élaborée par le nouveau conseil, que la procédure du marché évoquée serait achevée en décembre 2019 et que les élections municipales n'étaient pas un obstacle réel. Le risque de voir l'AMF désigner ses représentants puis devoir en changer à l'issue des élections n'était pas considéré comme réellement problématique. En conséquence, leur position fut de n'accepter une prorogation que jusqu'à la fin de l'exercice 2019.

[60] Outre ces sujets, le conseil en fonction avait fait savoir, lors de sa séance du 26 juin 2019, qu'il souhaitait obtenir des précisions sur les modalités qui seraient mises en œuvre pour le renouvellement de fin 2019. En réponse à cette demande, les autorités de tutelles ont adressé au président du conseil d'administration une note en date du 19 juillet 2019<sup>15</sup> apportant les précisions demandées. Deux points essentiels y étaient exposés.

- En premier lieu, la note rappelait les dates de fin des différents mandats : 20 novembre 2019 pour les représentants des bénéficiaires et entre le 12 novembre et le 3 décembre pour les représentants des employeurs<sup>16</sup>, les nominations effectuées en 2015 étant intervenues à des dates différentes. Comme cela avait déjà été le cas dans le passé, il était proposé, ainsi que l'avait suggéré le conseil des tutelles, que les mandats soient prorogés jusqu'à la fin de l'année 2019 afin de permettre à chaque organisation de disposer du temps nécessaire pour formuler ses propositions de nominations tout en garantissant la continuité de fonctionnement du régime. Les autorités de tutelle présentaient dès lors un calendrier prévisionnel laissant espérer une publication de l'arrêté de nomination pour la mi-décembre 2019 et l'installation du nouveau conseil en janvier 2020.
- En second lieu, la note apportait deux précisions. L'une sur la question de la limite d'âge, les textes prévoyant qu'un candidat ne doit pas être âgé de plus de 65 ans à la date de publication de l'arrêté de nomination, l'autre sur l'interprétation de l'arrêté de 2015 tel que compris par les tutelles sur le sujet de la computation des mandats, enjeu le plus délicat. Alors que la règle des trois mandats avait été inscrite dans les textes en 2015 seulement, les autorités de tutelles avaient annoncé que le décompte des mandats déjà effectués serait réalisé sans tenir compte de la date de ceux-ci, ce qui revenait à opérer un décompte rétroactif. Cette position a été très vivement contestée par les représentants des bénéficiaires lors de la séance du conseil du 26

<sup>14</sup> Le marché relatif au mandat de gestion de l'OPCI Villiers Immobilier

<sup>15</sup> Note N° DF-6BRS -19-5437

<sup>16</sup> Ces différences sont consécutives aux dates différentes des arrêtés de nomination des uns et des autres : arrêté du 12 novembre 2015 (NOR INTB1523677A) pour deux représentants de l'AMF et de l'ARF ; arrêté du 20 novembre (NOR AFSS1528341A) pour ceux des bénéficiaires ; arrêté du 2 décembre (NOR INTB1528450A) pour quatre représentants de l'AMF et de l'ADF ; arrêté du 3 décembre (NOR RDFS1529981A) pour les représentants de l'Etat employeur. On peut signaler que, pour leur part, les deux personnalités qualifiées avaient été nommée par un arrêté du 11 juillet 2016.

septembre 2019<sup>17</sup>, des recours contentieux étant annoncés en cas de maintien de cette décision. Saisie plus tardivement sur ce sujet, la direction des affaires juridiques des ministères économiques et financiers a fait connaître son analyse le 14 mai 2020<sup>18</sup>. Elle a conforté la position des autorités de tutelles en exposant que tous les mandats devaient bien être pris en compte, y compris ceux effectués avant 2015, le principe de non-rétroactivité des actes administratifs pouvant ne pas s'appliquer ici de façon stricte. Le désaccord sur ce sujet a été complet, en particulier avec certaines organisations syndicales qui ont refusé de se soumettre à ces conditions de nomination. Souhaitant cependant maintenir le dialogue et, si possible, publier un arrêté complet, les autorités de tutelle ont alors accepté que le processus de nomination prenne du retard.

#### 2.1.1.2 Un processus de nomination qui aurait dû être conduit avec plus de rigueur

[61] Au terme de l'opération, le constat suivant peut être tiré : de longs mois et plusieurs arrêtés auront été nécessaires pour parvenir à une nomination finalement incomplète des administrateurs du régime. Deux points méritent ici attention pour que les difficultés vécues ne se répètent pas à l'avenir : la question de la prorogation des mandats et celle de la vérification des conditions de nomination.

##### 2.1.1.2.1 Une prorogation des mandats théoriquement limitée dans le temps, qui n'a pas empêché une longue période de quasi vide institutionnel problématique

- Les divergences quant à la prorogation des mandats ont accentué les tensions entre le conseil et les autorités de tutelle

[62] La prorogation des mandats jusqu'au 31 décembre 2019 a finalement été entérinée par un arrêté du 6 novembre<sup>19</sup> en dépit de l'opposition d'une partie du conseil d'administration, les administrateurs étant d'ailleurs partagés sur ce point. Une délibération proposant une prorogation d'une durée plus importante (une année), soumise au vote lors de la séance du 26 septembre 2019,<sup>20</sup> n'avait de fait recueilli que 13 voix favorables ; quatre administrateurs s'y étaient opposés et 9 autres s'étaient abstenus.

[63] L'argument développé par le vice-président sortant (représentant de l'AMF), porteur de cette délibération, était que nommer fin 2019 des administrateurs représentant les communes employeurs, c'était prendre le risque de devoir en changer peu après en fonction des résultats électoraux. En conséquence, il était proposé de proroger l'ensemble des mandats jusqu'à fin 2020. A l'analyse, ce plaidoyer présentait deux faiblesses au moins.

---

<sup>17</sup> Voir sur ce point le procès-verbal de la séance du 26 septembre, en particulier les pages 93 à 106

<sup>18</sup> DAJ.4B.MV – Fiche relative aux règles applicables aux mandats des administrateurs de l'Ircantec

<sup>19</sup> Arrêté du 6 novembre 2019 portant prorogation du mandat des administrateurs de l'Ircantec – NOR : SSAS1930234A

<sup>20</sup> Cf le procès-verbal de la séance du 26 septembre. Délibération n° 2019-09-03

- Il était, d'une part, peu convaincant sur le fond. Il s'avère en effet très difficile que les mandats des administrateurs soient en permanence harmonisés dans leur durée. Pour des raisons diverses des administrateurs nouveaux doivent parfois être nommés en cours de mandature sans que ceci pose réellement difficulté. Il en va ainsi lorsque, par exemple, des changements de postes de représentants des ministères employeurs conduisent à en nommer de nouveaux. Durant la mandature 2015-2019, le ministère des finances aura, par exemple, été représenté par des administrateurs différents. De même, les dates des élections locales suivent un calendrier qui, non seulement peut être bousculé du fait des événements, comme ce fut le cas pour les élections municipales de 2020, mais qui, en temps ordinaire n'est pas synchronisé avec les dates de fin de mandat des administrateurs du régime. Sans compter les faits de toute nature qui peuvent conduire un administrateur représentant les collectivités territoriales à interrompre prématurément son mandat pour des raisons personnelles. Ces événements n'empêchent pas le conseil de fonctionner pour autant.
- D'autre part, proroger des mandats de quatre ans pour une année entière, c'était s'affranchir très largement des règles qui déterminent leur durée de principe. Si une marge de manœuvre peut être acceptée du fait de circonstances particulières, une extension aussi importante que celle qui était proposée aurait conduit à modifier substantiellement le principe de limitation des mandats dans le temps. Il est dès lors logique que les autorités de tutelle n'aient pas répondu favorablement à cette demande.
- Un problème nettement plus sérieux : un vide institutionnel de plusieurs mois

[64] Si la question de la prorogation a bien constitué une difficulté, le problème le plus préoccupant traversé par l'Ircantec à l'issue de la mandature 2015-2019 a été celui de la durée du quasi-vide institutionnel qui s'en est suivi. Alors que les mandats se sont achevés le 31 décembre 2019, l'institution s'est, de fait, trouvée sans conseil d'administration effectif jusqu'en mars 2021.

[65] Ce très important retard tient d'abord au fait que des organisations ont proposé des listes non conformes, refusant d'accepter les conditions à remplir par les candidats, rappelées par les autorités de tutelle. C'est pour éviter un passage en force que les ministres de tutelle ont alors souhaité privilégier la voie du dialogue. Au fil du temps, la plupart des organisations ont finalement accepté de désigner des représentants satisfaisant aux conditions exigées. Le 17 juin 2020, répondant par courrier aux interrogations des responsables des organisations représentant les bénéficiaires, le secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Action et des Comptes publics, a notamment rappelé que deux organisations n'avaient toujours pas transmis de propositions conformes au droit début mai 2020. La situation apparaissant bloquée sur un nom, c'est un arrêté de nomination incomplet<sup>21</sup> qui a finalement été publié le 18 septembre 2020. Du 1<sup>er</sup> janvier 2020 au 18 septembre 2020, l'Ircantec sera donc restée sans conseil d'administration, la gestion des affaires étant assurée par les seuls président et vice-président sortants.

#### 2.1.1.2.2 Un trop long intérim formellement mal engagé et problématique sur le fond

[66] On ne peut que s'étonner, à la fois, de la durée de l'intérim, de la conduite du processus et des conditions juridiques de sa mise en œuvre. L'examen des faits conduit dès lors à recommander des corrections pour éviter à l'avenir la répétition d'un tel scénario qui témoigne d'insuffisances formelles sur le plan du droit et révèle des difficultés de fond.

- Une mise en œuvre aux modalités juridiques critiquables

---

<sup>21</sup> Arrêté du 18 septembre 2020 portant nomination au conseil d'administration de l'Ircantec (NOR TFPF2022127A).

[67] Le processus de mise en place de l'intérim, d'abord, appelle des remarques. Lors de la séance du 26 septembre 2019, le conseil d'administration a eu à se prononcer sur le projet de prorogation présenté par les autorités de tutelle. Dans la note accompagnant la délibération proposée<sup>22</sup>, il était indiqué : « *Concernant le président du conseil d'administration et le vice-président, leur mandat est prorogé jusqu'au 31 décembre 2019 et, au plus tard, jusqu'à l'installation du premier conseil d'administration de la nouvelle mandature* ». Or, le texte de l'arrêté du 6 novembre 2019 précité n'a pas repris cette précision et s'est limité à exposer dans son article 1 : « *Le mandat des administrateurs, titulaires et suppléants, siégeant au conseil d'administration de l'Ircantec, en cours à la date de publication du présent arrêté, est prorogé jusqu'au 31 décembre 2019* ». Aucune référence n'a été faite au cas particulier des mandats du président et du vice-président alors que cette disposition importante ne figure ni dans le décret ni dans l'arrêté de 1970 qui régissent l'Ircantec. La disjonction entre le sort des mandats des administrateurs et ceux du président et du vice-président repose en fait sur le seul article 2 du règlement intérieur de l'Ircantec, qui précise dans son alinéa 2 in fine : « ... *Leur mandat prend fin à la date de l'élection de leur successeur* ». On peut s'étonner que cette disposition, du fait de son importance, ne figure que dans le règlement intérieur.

[68] On peut d'abord rappeler que le président et le vice-président sont des administrateurs du régime, ce qui génère une ambiguïté dans la mesure où, si l'on suit strictement les termes de l'arrêté du 6 novembre, leur mandat auraient donc dû s'achever aussi le 31 décembre 2019. Pour plus de clarté, mieux eut valu rappeler dans ce texte que sa disposition ne valait pas pour le président et le vice-président.

[69] De plus, une dérogation de cette nature trouverait plus légitimement son fondement dans l'arrêté qui expose les conditions de fonctionnement du conseil d'administration. A titre d'exemple, on peut rappeler que l'intérim est, par exemple, prévu pour les autorités municipales, mais que celui-ci est réglé par la loi<sup>23</sup>.

- Un intérim dont la durée excessive a affecté le fond

[70] Outre sa mise en œuvre discutable sur le plan formel, l'intérim a constitué un expédient qui soulève des questions de fond. En effet, il est revenu au président sortant durant plusieurs mois de prendre des décisions dans une période caractérisée par la présence simultanée d'une crise sanitaire et d'une crise financière affectant notamment les placements de l'Ircantec<sup>24</sup>. Ceci est particulièrement problématique et ne devrait pas pouvoir se reproduire. Un intérim, en principe, doit être temporaire et se limiter à l'expédition des affaires courantes, celles-ci s'entendant de façon limitative. C'est là une règle dont le Conseil d'Etat a été amené à préciser les limites dans nombre de ses décisions. On peut rappeler, à titre d'exemple, que la haute juridiction a jugé que l'organe délibérant d'un établissement public de coopération intercommunale, à la suite du renouvellement général des conseils municipaux des communes membres de cet établissement, ne peut que gérer les affaires courantes jusqu'à l'installation du nouvel organe délibérant. Cette lecture restrictive l'a conduit à considérer que les circonstances que la procédure de passation d'un marché avait été engagée antérieurement aux élections municipales et que la commission d'appel d'offres avait émis un avis favorable, ne

---

<sup>22</sup> Note N° 2019-171. I- Points pour délibération – 1. Administration générale. 1.4 Projet d'arrête de prorogation du mandat actuel des administrateurs

<sup>23</sup> Article L. 2122-15 du Code général des collectivités territoriales prévoit que « le maire et les adjoints continuent l'exercice de leurs fonctions jusqu'à l'installation de leurs successeurs

<sup>24</sup> Voir sur ce point la partie 4 du rapport consacrée à la politique de placement

permettaient à elles seules de regarder la conclusion du marché litigieux comme relevant de la gestion des affaires courantes<sup>25</sup>.

[71] Dans le cas de l'Ircantec, il ressort des entretiens que la mission a menés, en particulier avec le président par intérim, lui-même, et avec des responsables de la Caisse des dépôts, que durant la période d'intérim ont été prises des décisions excédant la notion d'affaires courantes. Le président a ainsi eu à intervenir dans des procédures de marchés, notamment en cosignant des avenants aux conventions de gestion avec les gérants de portefeuille. De même, il est intervenu dans le marché de renouvellement des commissaires aux comptes.

[72] Ceci aurait pu s'avérer problématique, car toutes les décisions allant au-delà de ce que permet un intérim peuvent être considérées comme dépourvues de fondement légitime et faire l'objet d'une annulation si elles sont attaquées.

[73] Pour éviter la répétition de la situation vécue en 2020, la mission estime dès lors souhaitable de compléter les textes qui régissent l'Ircantec afin d'éviter à l'avenir toute contestation qui pourrait conduire, en tirant argument d'une mauvaise construction juridique, à contester la validité des décisions prises durant une période d'intérim.

[74] Sur ce sujet spécifique, la mission considère en outre que les graves difficultés auxquelles a été confrontée l'institution auraient pu conduire à envisager la désignation d'un administrateur provisoire. Cette possibilité serait plus aisée à mettre en œuvre si elle était prévue dans le texte même du décret de 1970. La mission en recommande donc l'introduction en modifiant ce texte.

**Recommandation n°1** Préciser dans les textes régissant l'Ircantec que le président et le vice-président sortants restent en exercice jusqu'à la première séance réunissant le nouveau conseil d'administration ; modifier le décret du 23 décembre 1970 pour prévoir qu'en cas de carence ou de difficultés altérant de façon prolongée le fonctionnement normal du conseil d'administration, les ministres chargés de la Sécurité sociale et du Budget peuvent le suspendre ou le dissoudre et nommer un administrateur provisoire.

#### 2.1.1.2.3 Une succession d'arrêtés rendue de surcroît indispensable du fait d'erreurs administratives

[75] Les organisations ayant finalement fourni l'essentiel des candidatures aux fonctions d'administrateur du régime, l'arrêté du 18 septembre 2020 précité a pu officialiser leur nomination. Pourtant, alors qu'il n'eut fallu en principe compléter ce texte que de façon marginale, trois autres arrêtés ont été nécessaires sans que le processus de nomination soit pour autant pleinement achevé.

- Un arrêté du 10 décembre<sup>26</sup> a d'abord dû être pris pour corriger les erreurs commises dans le précédent, faute de vérifications suffisantes concernant notamment les conditions d'âge. Avaient en effet été nommés, soit comme titulaires, soit comme suppléants, des personnalités qui ne remplissaient pas les conditions exigées, en particulier celle des 65 ans au moment de la parution de l'arrêté du 18 septembre. L'arrêté du 10 décembre a donc entériné la perte de leur qualité d'administrateur de 8 personnes précédemment nommées, des remplaçants des bénéficiaires et de l'Etat employeur étant parallèlement nommés.

<sup>25</sup> CE, 23 décembre 2011, requête numéro 348647, requête numéro 348678, Ministre de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'immigration

<sup>26</sup> Arrêté du 10 décembre 2020 modifiant l'arrêté du 18 septembre 2020 portant nomination au conseil d'administration de l'Ircantec (NOR MTRS2033591A)

- Un troisième arrêté en date du 28 décembre<sup>27</sup> a été nécessaire pour modifier, lui aussi, l'arrêté du 18 septembre, un représentant de la Fédération hospitalière de France passant de suppléant à titulaire.
- Enfin, un arrêté du 8 janvier 2021<sup>28</sup> a entériné la modification de la représentation de l'AMF.

[76] En dépit de ces quatre arrêtés le conseil n'était toujours pas au complet en août 2021, un suppléant manquant toujours à la CGT qui s'est refusée à retirer la candidature d'un administrateur ne remplissant pas les conditions exigées. Parallèlement, un recours a été formé par cette organisation à l'encontre de l'arrêté de septembre 2020.

[77] L'analyse de ce long processus met en lumière l'insuffisante attention portée par les autorités de tutelle aux conditions à remplir par les candidats proposés par les diverses organisations. A l'avenir, les candidatures devront faire l'objet d'une vérification systématique des conditions exigées, à commencer par celle de l'âge.

### 2.1.1.3 Un processus de nomination qui gagnerait à être simplifié

[78] Indépendamment de ces avatars, l'examen de la procédure de nomination des administrateurs montre qu'une amélioration pourrait par ailleurs être réalisée à peu de frais en simplifiant le circuit des signatures pour ce qui concerne les représentants de l'Etat. Jusqu'ici, tous les ministres concernés (Intérieur, Défense, Affaires sociales, Education-enseignement supérieur, Economie et finances, Agriculture, Culture) sont signataires. Une fois les candidatures recueillies par les administrations compétentes, la nomination pourrait n'être signée à l'avenir que par les ministres chargés de la sécurité sociale et du budget. Ce changement permettrait d'accélérer la procédure de nomination.

**Recommandation n°2** Rendre signataires des arrêtés de nomination au conseil d'administration les seuls ministres chargés de la Sécurité sociale et du Budget.

### 2.1.2 Un second retard important résultant d'un vif désaccord sur les modalités pratiques de réunion du nouveau conseil d'administration

#### 2.1.2.1 Un refus prolongé du président sortant de réunir le conseil en distanciel en dépit des consignes sanitaires

[79] Afin de mettre un terme à une situation transitoire déjà trop longue, la séance d'installation du nouveau conseil d'administration aurait dû se tenir dès après la nomination de ses membres par l'arrêté du 18 septembre 2020. Or, il a fallu attendre encore plusieurs mois en raison d'une vive opposition du président sortant. En dépit des demandes pressantes des autorités de tutelle, ce dernier, soutenu par plusieurs autres administrateurs représentant différentes organisations, a refusé de procéder à la séance d'installation sur un mode distanciel, conformément aux consignes sanitaires<sup>29</sup>, ce qui s'est traduit par une nouvelle paralysie de plusieurs mois. Or, à l'analyse, rien ne permettait de soutenir une telle position.

---

<sup>27</sup> Arrêté du 28 décembre 2020 modifiant l'arrêté du 18 septembre 2020 portant nomination au conseil d'administration de l'Ircantec (NOR SSAH2036937A)

<sup>28</sup> Arrêté du 8 janvier 2021 portant nomination au conseil d'administration de l'Ircantec (NOR TERB2100059A)

<sup>29</sup> C'est ainsi que dès le 1<sup>er</sup> avril 2020, le Premier ministre et le ministre de la Santé donnaient l'exemple en organisant une réunion avec la conférence des Présidents de l'Assemblée Nationale en visioconférence pour présenter l'impact de l'épidémie. Plus précisément, le 26 novembre 2020 était publiée l'ordonnance n° 2020-1441 du 25 novembre 2020 portant

- Sur le plan pratique, les outils permettant la tenue d'une réunion en visioconférence étaient en effet disponibles et étaient utilisés depuis des mois dans nombre d'institutions tant publiques que privées afin d'éviter les contacts physiques très fortement déconseillés pour des raisons sanitaires évidentes.
- Sur le plan juridique rien ne s'y opposait, bien au contraire :
  - la réunion du conseil d'administration de l'Ircantec sous forme dématérialisée a en effet été explicitement prévue par l'arrêté du 13 octobre 2020<sup>30</sup> qui a ainsi complété l'article 1-III, 3<sup>e</sup> alinéa de l'arrêté du 30 décembre 1970 relatif aux modalités de fonctionnement du régime. Cette disposition nouvelle prévoit que « *Les séances du conseil d'administration ainsi que du bureau et des commissions mentionnées à l'article 2<sup>31</sup> peuvent se tenir de façon dématérialisée, par des moyens de visioconférence ou de télécommunication qui doivent satisfaire à des caractéristiques techniques garantissant l'identification des participants et une participation effective à la réunion retransmise de façon continue en visioconférence ou en télécommunication* » ;
  - cette disposition n'aurait-elle pas existé que rien n'aurait juridiquement fait obstacle à une réunion en distanciel. Depuis mars 2020, la crise sanitaire a en effet conduit à avoir largement recours à des solutions de ce type. Les structures de direction et les organes délibérants, aussi bien publics que privés, ont massivement usé de dispositifs de visioconférence, plusieurs systèmes étant techniquement utilisables de façon fiable et sécurisée ;
  - enfin, en voulant à tout prix réunir le nouveau conseil en présentiel, le président par intérim imposait à la Caisse des dépôts de prendre le risque de devoir outrepasser les consignes sanitaires applicables à ses agents. L'organisation et la gestion d'une telle réunion imposait en effet une présence physique de quelques agents dans les locaux de l'Ircantec, rompant ainsi avec les règles rappelées par la circulaire du 29 octobre 2020 qui précisait notamment qu' « *à compter du vendredi 30 octobre (2020), les agents dont les fonctions peuvent être exercées totalement ou principalement à distance doivent impérativement être placés en télétravail cinq jours par semaine*<sup>32</sup> ».

[80] En se refusant longtemps à provoquer l'installation du conseil de façon distanciée, le président sortant a donc retardé d'autant la mise en place pourtant nécessaire du nouveau conseil tout en méconnaissant les consignes sanitaires en vigueur.

### 2.1.2.2 Un refus vraisemblablement fondé sur la volonté de sécuriser la répartition des postes au sein du nouveau conseil

[81] La mission constate que depuis mars 2021, les séances du conseil d'administration sont organisées à la fois en présentiel et en distanciel. Cette dernière possibilité est d'ailleurs utilisée par

---

adaptation des règles relatives aux réunions des instances représentatives du personnel. Par dérogation aux règles du droit du travail, ce texte autorisait le recours à la visioconférence pour l'ensemble des réunions des comités sociaux et économiques ainsi que pour toutes les réunions des instances représentatives du personnel. En cas d'impossibilité de recours à la visioconférence ou à la conférence téléphonique, le texte allait jusqu'à autoriser le recours à la messagerie instantanée.

<sup>30</sup> Arrêté du 13 octobre 2020 permettant la tenue dématérialisée des séances des conseils d'administration de l'Ircantec (NOR MTRS20256721)

<sup>31</sup> Il s'agit des commissions prévues par l'article 2 du décret n° 70-1277 du 23 décembre 1970 modifié : commission du fonds social, commission des comptes et de l'audit, commission de pilotage technique et financier, commission de recours amiable.

<sup>32</sup> Circulaire du 29 octobre 2020 relative à la continuité du service public dans les administrations et les établissements publics de l'Etat dans le contexte de dégradation de la situation sanitaire.

un nombre conséquent de participants, comme le montrent les feuilles d'émargement, sans que ceci apparaisse problématique pour autant. Ainsi, sur les 36 participants à la séance du 9 juin 2021, 75 % ont privilégié un suivi à distance<sup>33</sup>. Ceci contribue sans doute à éclairer les motifs réels d'un refus initial qui n'a concerné que la séance d'installation du nouveau conseil.

[82] Comme conduisent à le penser les propos de plusieurs des interlocuteurs de la mission lors de leur audition, à commencer par le président sortant, ce choix d'un refus du distanciel a été déterminé par la volonté de sécuriser le plus possible le processus électif destiné à répartir les responsabilités au sein du nouveau conseil (choix du nouveau président, du vice-président, des présidents de commission, des membres du bureau...).

[83] Ce n'est que très tardivement que le président a finalement accepté de convoquer le nouveau conseil mais après avoir obtenu une formule mixte. La séance d'installation du nouveau conseil a ainsi été organisée en présentiel, les administrateurs qui le souhaitaient pouvant cependant y prendre part à distance.

[84] Cette option a vivement mécontenté les services de la Caisse des dépôts qui se sont vus contraints de mettre en place une organisation matérielle et technique qu'ils n'avaient pas souhaitée et qui, comme rappelé précédemment, ne satisfaisait toujours pas les consignes sanitaires compte tenu du nombre possible de participants. Au motif qu'elle ne voulait pas exposer ses agents aux risques de contamination, la Caisse a donc mis en place une organisation minimale qui a fortement déplu à un certain nombre d'administrateurs du régime, à commencer par le nouveau président et le vice-président, qui l'ont perçue comme minimale.

[85] Ces affrontements auraient dû trouver une issue grâce à l'amélioration de la situation sanitaire et à la nécessité d'un travail fondé sur une collaboration nécessaire du conseil, des services gestionnaires et des autorités de tutelle. Il n'en a rien été et les difficultés relationnelles toujours présentes au moment où la mission achève ses travaux indiquent qu'elles recouvrent en fait des difficultés plus profondes et plus structurelles.

## 2.2 Des difficultés structurelles sous-jacentes qui appellent des changements de fond nécessaires au rétablissement d'une gouvernance efficace

[86] Les problèmes que connaît la gouvernance de l'Ircantec renvoient à deux causes principales. D'une part, une méfiance réciproque entre partenaires aujourd'hui encore très présente, qui doit absolument trouver son terme. D'autre part, l'échec d'une gouvernance équilibrée entre représentants des employeurs, d'un côté, et des bénéficiaires, de l'autre. Ceci justifie des changements dans l'intérêt du régime et de ses affiliés.

### 2.2.1 Une méfiance ancienne devenue défiance qui doit être surmontée

[87] L'Ircantec est confrontée à un avenir problématique et la tâche du conseil d'administration sera de plus en plus délicate face aux difficultés qui s'annoncent, à commencer par l'émergence attendue de déficits techniques et l'épuisement des réserves. Pour bien appréhender ces sujets, dont certains sont très techniques à l'image de la politique de placements financiers, les administrateurs doivent impérativement s'appuyer sur les compétences des services gestionnaires et sur les autorités de tutelle. Or, contrairement à ce que semblent penser un certain nombre d'entre eux, le rôle des gestionnaires et des tutelles ne se limite pas à être des conseillers juridiques. Leurs prérogatives vont

---

<sup>33</sup> Décompte effectué à partir des feuilles d'émargement transmises par le secrétariat du conseil d'administration

bien au-delà, comme en témoignent les dispositions de l'article 2-V et 2-VI du décret de 1970. Le pouvoir d'opposition des tutelles aux délibérations du conseil, dans l'intérêt du régime et de ses bénéficiaires, par exemple, n'est pas limité. A l'analyse, il apparaît cependant clairement que les conditions d'une saine coopération ne sont pas réunies aujourd'hui car la confiance nécessaire entre parties prenantes n'est pas présente.

### 2.2.1.1 Une aggravation de tensions anciennes qui tient, pour une part, à des maladroites partagées

[88] La défiance des administrateurs à l'encontre de la Caisse des dépôts et des autorités de tutelle ne date pas des derniers mois, même si des éléments conjoncturels ont pu la renforcer ou, à tout le moins, la rendre plus visible. Elle est présente depuis plusieurs années comme le montrent les procès-verbaux des conseils d'administration de la mandature 2015-2019, par exemple celui de la séance du 20 décembre 2017. Les propos alors tenus à l'encontre de responsables de services de la Caisse des dépôts étaient particulièrement acerbes, exposant qu'« *Il y a une rupture de confiance*<sup>34</sup> ». Revenir à une situation plus saine et un fonctionnement harmonieux est nécessaire, mais impose des changements d'attitudes et une révision de dispositions de fond.

#### 2.2.1.1.1 La restauration d'un climat de confiance passe par le retour à un meilleur respect des compétences de chacun

- Des tensions regrettables entre des administrateurs et la Caisse des dépôts qui génèrent des mécontentements réciproques

[89] Les entretiens auxquels la mission a procédé ont permis de noter que la plupart des interlocuteurs, à commencer par les administrateurs anciens ou nouveaux du régime, ont une appréciation très positive des compétences des services de la Caisse des dépôts. Le motif réel de la mésentente n'est donc pas là. Il tient, sans doute pour une bonne part à une mauvaise appréciation des rôles respectifs et au sentiment que peuvent avoir des administrateurs, à commencer par le président et le vice-président, de ne pas voir leur autonomie de décision assez respectée.

[90] Ceci explique que la Caisse ait été et soit encore qualifiée par certains de « prestataire de services »<sup>35</sup>, ce qualificatif étant utilisé comme une forme de *capitis diminutio* à son encontre. Au motif qu'elle est rémunérée pour ses prestations, certains administrateurs considèrent ses services et ses agents comme des subordonnés en charge de l'exécution des décisions du conseil. Cette position est mal fondée et de nature à maintenir la défiance plus qu'à la réduire.

[91] Elle est mal fondée car la Caisse n'est pas un prestataire choisi parmi des prétendants pouvant être commandés, voire révoqués, pas plus qu'elle n'est formellement inscrite dans une relation de subordination. Sa position découle du décret de 1970 portant création de l'Ircantec qui précise dans son article 2 -VI : « *L'ensemble des opérations de gestion de l'institution est confié à la Caisse des dépôts et consignations* ». La Caisse assure ainsi un mandat de gestion globale de l'Institution, comme elle fait aussi pour la CNRACL. A ce titre, elle est par exemple garante du respect des règles en matière de marchés publics afin d'empêcher d'éventuels errements tels que l'Ircantec a pu en connaître<sup>36</sup>.

[92] Il est révélateur de cette défiance à l'encontre de la Caisse des dépôts qu'un courrier du directeur des politiques sociales en date du 22 mars 2021 adressé au nouveau président du conseil

<sup>34</sup> Procès-verbal de la séance du 20 décembre 2017, p. 110-2017

<sup>35</sup> L'expression apparaît dans des procès-verbaux de séance du conseil d'administration.

<sup>36</sup> Voir sur ce point la partie 4.2.4.2. du présent rapport.

d'administration ait été perçu par celui-ci et le vice-président comme comminatoire alors que son objectif était d'attirer l'attention sur un ensemble de sujets importants et la nécessité de prendre sans tarder diverses décisions. C'eut été plutôt en ne le faisant pas que la Caisse des dépôts aurait méconnu ses obligations de gestionnaire.

[93] Cette situation a ainsi généré des agacements réciproques qui ne sont guère de nature à améliorer les choses. Ainsi, la présidence de l'Ircantec a fait reproche au directeur des politiques sociales de la Caisse des dépôts d'être sorti de son devoir de réserve en accordant le 1<sup>er</sup> avril 2021 à la Gazette des communes un entretien perçu comme un jugement de valeur sur les administrateurs du régime. De son côté, la Caisse a déploré que le même directeur des politiques sociales n'ait pu rencontrer rapidement le nouveau président du conseil d'administration.

[94] Ces évènements ne peuvent qu'accroître les incompréhensions réciproques comme en témoigne un dernier élément. La présidence du conseil d'administration et une large part des administrateurs ont demandé qu'un audit de la gestion financière des réserves du régime<sup>37</sup> soit engagé, mais qu'il soit exécuté par un cabinet extérieur indépendant. On peut rappeler que la Caisse des dépôts dispose d'un service d'audit au niveau fédéral ; l'audit souhaité aurait pu lui être confié. Que le conseil ne l'ait pas voulu a pu apparaître, dans le contexte, comme une marque de défiance supplémentaire, même si sa volonté de disposer d'un regard extérieur sur la gestion des réserves du régime est tout à fait défendable.

- Des relations également très dégradées avec les autorités de tutelle

[95] La situation d'ensemble est d'autant plus mauvaise que les relations entre le conseil d'administration, du moins certains de ses membres, à commencer par le président et le vice-président, et les autorités de tutelle restent particulièrement tendues depuis la mise en place du nouveau conseil. Les mécontentements ont notamment trouvé leur source dans l'opposition formulée par les représentants des tutelles à l'endroit de délibérations du conseil portant notamment sur la question des dotations en matériels des administrateurs (cf. infra 2.3.).

[96] L'affrontement a atteint ici un niveau qui va bien au-delà de l'agacement comme en témoigne le courrier en date du 28 juin 2021 adressé par le président et le vice-président du conseil d'administration aux ministres concernés. Dans ce document, il est fait état d' « *un interventionnisme hors du commun des tutelles sur les délibérations ainsi que sur les procès-verbaux du conseil d'administration sans discernement, a posteriori, et avec un certain mépris qui contrarie de plus en plus toutes les parties prenantes* »<sup>38</sup>.

[97] De leur côté, les autorités de tutelle font valoir leur souci de limiter les dépenses du conseil à ce qui est nécessaire, ce qui, sur le plan des principes, est difficilement contestable comme on le verra plus loin (cf. infra 3).

---

<sup>37</sup> Délibération n° 2021-04-10. Dans une délibération postérieure (délibération N° 2021-06-04), le conseil, par 23 voix contre 6 a modifié sa demande initiale en décidant « de rédiger un courrier aux tutelles pour solliciter les corps de contrôle afin qu'ils répondent aux questions posées par les administrateurs dans le cadre des audits menés par ces dits corps ».

<sup>38</sup> Courrier du 28 juin 2021 adressé à madame la ministre de la Transformation et de la Fonction publique, à monsieur le ministre des Solidarités et de la santé, à monsieur le ministre délégué auprès des Finances et de la relance, chargé des comptes publics, à monsieur le secrétaire d'Etat auprès de la ministre du Travail, de l'emploi et de l'insertion, chargé des Retraites et de la santé au travail.

### 2.2.1.1.2 Une répartition des compétences qui devrait être mieux respectée par toutes les parties

[98] Ces mécontentements trouvent d'évidence une très large part de leur explication dans la volonté de chacune des parties de défendre ce qu'elle estime être ses prérogatives.

[99] Si l'on veut voir la situation évoluer positivement, il convient donc que chacun des partenaires s'en tienne à des compétences mises en œuvre avec discernement et ne se laisse pas enfermer dans une perspective concurrentielle sans légitimité.

- Le conseil d'administration doit être correctement informé et ses compétences devraient être mieux précisées

[100] Le conseil d'administration dispose de compétences précisées par l'article 2 du décret de 1970. Elles doivent évidemment être respectées. Par ailleurs, il revient à la Caisse des dépôts d'assurer, outre son rôle de gestionnaire, une bonne information et une formation des administrateurs afin de leur permettre de disposer de l'ensemble des outils nécessaires au plein exercice de leur mandat. En dépit de ce qui est fait, des lacunes peuvent être relevées et des améliorations peuvent être apportées sur l'un et l'autre point.

[101] Dans le domaine de l'information, on peut estimer que le conseil n'a, par exemple, pas été pleinement averti avant début 2021 des caractéristiques du mécanisme de « gestion dynamique du risque » et de ses conséquences possibles alors que sa contractualisation remonte à septembre 2017 et sa mise en œuvre à février 2018. Par ailleurs, si un bilan mensuel de gestion financière est présenté, il n'informe pas complètement les administrateurs sur certains aspects des placements et les risques associés. On peut aussi relever un manque de transparence sur le contrôle interne. Le rapport qui y est consacré peut être estimé sommaire et les débats en conseil sont quasi inexistant<sup>39</sup>. Enfin, le conseil n'a pas reçu, a priori, d'information particulière sur le choix fait de traiter en interne tous les dossiers de liquidation ayant fait l'objet d'une demande de retraite unique en ligne, depuis le printemps 2019, de même que l'information relative à la conséquence sur le dénombrement des ETP de la filiératisation de certains services apparaît insuffisante<sup>40</sup>.

[102] A la décharge des services gestionnaires, il serait souhaitable, en contrepartie, que les administrateurs s'intéressent davantage à des sujets importants qu'ils semblent bien délaisser. L'examen des procès-verbaux des séances montre ainsi que l'examen annuel des comptes ne suscite aucun débat lors de la séance au cours de laquelle ce document est présenté. De même, l'exposé des éléments de gestion administrative n'a pas davantage suscité de commentaires alors qu'il s'agit d'un sujet important pour apprécier la performance du gestionnaire et son coût.

[103] En matière de formation, le programme proposé par la Caisse est copieux mais pourrait aussi être amélioré. L'objectif doit être de permettre aux administrateurs du régime de bien comprendre les sujets qui appellent des choix de leur part. C'est d'autant plus vrai lorsque ceux-ci sont techniquement ardues, à l'image des placements financiers. S'il ne saurait être question de vouloir transformer tous les administrateurs du régime en spécialistes des marchés financiers, il n'en reste pas moins que, compte tenu des conséquences, la Caisse des dépôts a l'obligation de faire œuvre de pédagogie pour que les enjeux essentiels soient bien compris. Il ne peut être question de se réfugier derrière la complexité de la matière pour s'épargner des efforts d'explication dû aux administrateurs.

<sup>39</sup> Voir sur ce point la partie 4 du rapport consacrée aux placements financiers.

<sup>40</sup> Voir sur ce point la partie 5 du rapport consacrée à la gestion administrative.

- Parallèlement, le conseil doit s'en tenir à des prérogatives plus clairement définies

[104] Le conseil d'administration de l'Ircantec ne dispose pas de compétences illimitées et il lui faut s'en tenir à celles qui lui sont reconnues par les textes ayant institué le régime et défini ses modes de fonctionnement. Or, la période la plus récente illustre comment des intentions font courir des risques de débordements. Deux exemples permettent d'illustrer ce point.

[105] Le président du conseil d'administration a d'abord manifesté le souhait de recruter des collaborateurs qui lui soient directement rattachés. Pour concrétiser cette intention, un premier projet de délibération<sup>41</sup> a été soumis aux administrateurs lors de la séance du conseil du 29 juin 2021, demandant le lancement d'une consultation destinée à recruter un collaborateur au profit du président. On peut d'abord rappeler qu'aucune disposition ayant trait au fonctionnement du conseil d'administration du régime ne semble autoriser de tels recrutements, la Caisse des dépôts étant seule gestionnaire du régime et ses services comptant parmi leurs missions celle d'accompagner le conseil et son président. En outre, accepter d'entrer dans cette logique ouvrirait la porte à un processus dont on ne peut déterminer les limites. Le risque principal serait de placer la présidence du conseil d'administration dans une perspective de contre-pouvoir face aux services de la Caisse des dépôts. Ce n'est pas du tout la lettre et l'esprit des textes qui encadrent l'Ircantec et ce ne serait sans doute pas la meilleure façon de régler les problèmes actuels. Cette délibération a été temporairement retirée au motif que les représentants de l'ADF et de l'ARF ne participaient pas à la séance du conseil mais elle devrait logiquement resurgir.

[106] Par ailleurs, lors de la même séance du 29 juin, a été présentée une autre délibération<sup>42</sup> ayant pour objet le lancement d'une consultation afin d'organiser des séances de « media-training » au profit du président, du vice-président, des présidents de commission et de la référente de la commission communication. Sans sous-estimer l'importance actuelle de la communication institutionnelle, la mission est portée à s'interroger sur le bien-fondé de ces demandes de formation eu égard aux missions de l'Ircantec ainsi qu'à celles des diverses commissions de son conseil d'administration. On peut d'ailleurs noter que les avis au sein du conseil sur ce sujet ont été partagés<sup>43</sup>, ce qui explique sans doute que la demande ait finalement été limitée au président et à la référente communication, ce qui ne lève pas, pour autant, toutes les interrogations sur sa légitimité.

[107] Afin que chaque acteur du dispositif soit dans son rôle, il revient donc d'abord à un conseil d'administration éclairé d'exercer pleinement les prérogatives qui sont les siennes sans pour autant déborder de son rôle. Pour l'y aider, la rédaction de l'article 2 du décret devrait être revue pour mieux préciser les choses. De fait, le texte actuel stipule que « *ses délibérations (du conseil) portent notamment sur...* ». Cette rédaction est imprécise et laisse entendre que le conseil dispose d'autres prérogatives non formulées. Une rédaction plus claire est souhaitable.

**Recommandation n°3** Revoir la rédaction de l'article 2 du décret du 23 décembre 1970 afin de définir de façon exhaustive et précise les compétences du conseil d'administration de l'Ircantec.

<sup>41</sup> Point n° 2021-107 – I – Points pour délibération- 1- Administration générale. 1.2 Marche de prestation pour un poste de conseiller du président du conseil d'administration. Cette délibération a finalement été retirée de l'ordre du jour par le président du conseil d'administration au motif que les représentants de l'ADF et de l'ARF n'étaient pas présents.

<sup>42</sup> Point n° 2021-113 – IV – Questions diverses – 6.1 Lancement d'une consultation pour un prestataire de « media training » à l'intention du Président du conseil d'administration, du vice-président, des présidents des commissions et de la référente de la commission communication

<sup>43</sup> Dix-huit administrateurs ont voté en faveur de la délibération, six ont voté contre et quatre se sont abstenus.

[108] Par ailleurs, il est souhaitable que les services de la Caisse des dépôts jouent pleinement leur rôle de gestionnaire. La mission recommande en conséquence de ne pas céder à la tentation de constituer un cabinet pour le président du conseil.

**Recommandation n°4** Mieux identifier les besoins d'accompagnement du président et améliorer le dispositif d'appui dont la Caisse des dépôts a la charge en évitant tout recours à une organisation de type cabinet.

#### 2.2.1.2 Des améliorations complémentaires possibles

D'autres éléments pourraient sans doute être envisagés pour améliorer la situation actuelle à moindres frais.

##### 2.2.1.2.1 Mieux préparer les séances du conseil d'administration

[109] L'expérience montre que les crispations lors de conseils d'administration résultent le plus souvent d'une insuffisante préparation de ceux-ci et de l'absence d'instances intermédiaires dont le rôle est de « déminer le terrain ». S'appuyant sur son expérience de nombre d'établissements dotés de conseils d'administration, la mission recommande la mise en place de pré-conseils réunissant de façon resserrée, autant que possible avant l'envoi de l'ordre du jour, les principaux protagonistes : le président, les responsables des services de la Caisse des dépôts concernés et les représentants des autorités de tutelle. Ceci donnerait plus de visibilité aux diverses parties concernées sur les sujets examinés, les aiderait à se positionner plus en amont sur les questions potentiellement conflictuelles et conforterait ainsi l'efficacité et la sérénité des débats en conseil.

**Recommandation n°5** Faire précéder chaque séance du conseil d'administration d'une réunion préparatoire associant le président du conseil d'administration, les responsables de l'établissement gestionnaire concernés et les représentants des autorités de tutelle.

##### 2.2.1.2.2 Laisser les commissions travailler pleinement sous l'autorité de leur président

[110] L'examen du fonctionnement du conseil d'administration effectué par la mission l'a conduite à s'intéresser au travail des quatre commissions statutairement prévues en son sein. Si leur nombre et leur champ d'action n'appellent pas de remarques particulières, leur mode de fonctionnement, en revanche, mérite d'abord une observation. Alors que le règlement intérieur de l'Ircantec précise dans son article 9<sup>44</sup> que « *les présidents convoquent les membres de leur commission et en animent les travaux*<sup>45</sup> », la pratique semble parfois s'éloigner de ce principe. Si rien ne s'oppose formellement, par exemple, à la participation du président ou du vice-président du conseil d'administration aux séances des commissions, il est souhaitable que les présidents de ces dernières ne puissent se sentir, à un moment ou un autre, placés sous une forme de surveillance. Le respect de ses compétences que le conseil attend de ses interlocuteurs doit aussi s'appliquer en interne.

##### 2.2.1.2.3 Mieux respecter la distinction des fonctions entre administrateurs et services gestionnaires

[111] Les auditions effectuées par la mission ont aussi mis en évidence un risque de confusion des rôles hérité du passé. Alors que le conseil est un organe délibérant, n'a pas toujours été évitée la confusion entre des fonctions d'administrateur du régime et des fonctions de direction générale. Il n'est ainsi pas conforme à la bonne répartition des rôles que des chefs de service de l'établissement

<sup>44</sup> Article 9 : rôle des présidents des commissions permanentes

<sup>45</sup> C'est nous qui soulignons

gestionnaire aient pu être directement appelés par des administrateurs, serait-ce le vice-président. La bonne règle voudrait que les contacts passent systématiquement par le président du conseil d'administration d'un côté et la directrice de l'établissement gestionnaire de l'autre sans autres interférences, sauf si des modalités particulières ont été prévues entre eux.

[112] Un cas particulier illustre les confusions possibles et les risques qui en découlent. La mission a ainsi été informée du fait que les administrateurs du régime sont souvent sollicités par des sociétés de gestion du fait de l'intérêt que l'Ircantec représente pour celles-ci en raison des placements qu'elle effectue. Cette situation est potentiellement problématique, ces sociétés ayant manifestement pour pratiques d'inviter à des colloques, des réunions... On ne saurait trop recommander de fixer des règles claires en la matière<sup>46</sup>.

## 2.2.2 Un équilibre interne plus apparent que réel qui appelle une profonde révision de ses modalités d'exercice

### 2.2.2.1 Un conseil dont la réduction de la taille apparaît toujours souhaitable

#### 2.2.2.1.1 Le nombre inhabituel d'administrateurs de l'Ircantec est perçu de longue date comme une difficulté

[113] La composition du conseil est définie par l'article 1<sup>er</sup> de l'arrêté du 30 décembre 1970 relatif aux modalités de fonctionnement de l'Ircantec. Il y est précisé que celui-ci est formé de 34 titulaires et 32 suppléants désignés selon des modalités permettant de représenter à parts égales les bénéficiaires et les employeurs :

- 16 administrateurs représentant les bénéficiaires sont désignés par les organisations syndicales représentatives. Ces 16 sièges sont pourvus en fonction d'un double dispositif : chaque organisation siégeant au Conseil commun de la fonction publique se voit attribuer un siège et les sièges restants sont attribués à la représentation proportionnelle à la plus forte moyenne des voix obtenues par chaque organisation lors des dernières élections professionnelles dans la fonction publique ;
- 16 administrateurs représentent les divers employeurs des trois fonctions publiques, Etat, territoriale et hospitalière : huit sont désignés par le ministre de la Fonction publique pour siéger au titre des ministères employeurs (Culture, Economie et finances, Défense, Affaires sociales et Santé, Agriculture et Alimentation, Education nationale-Enseignement supérieur et recherche, Intérieur) ; quatre, désignés par le ministre chargé des collectivités territoriales sont proposés par l'Association des maires de France (deux représentants), par l'Assemblée des départements de France et par l'Association des régions de France (un représentant chacune) ; quatre, enfin, désignés par le ministre chargé de la santé, sont proposés par la Fédération hospitalière de France.
- s'y ajoutent deux personnalités qualifiées désignés par arrêté conjoint des ministres représentés au conseil de tutelle, l'un des deux devant être issu des praticiens statutaires visés à l'article L. 6152-1 du code de la santé publique.

---

<sup>46</sup> Voir sur ce point la partie 4 du présent rapport

[114] On peut estimer que ce nombre élevé d'administrateurs est une cause de lourdeur des débats. Cette pesanteur est accentuée par le fait que les suppléants peuvent assister aux séances du conseil, même lorsque leur titulaire est présent. Ces éléments expliquent que la diminution du nombre d'administrateurs ait été présentée à la mission comme souhaitable par nombre des personnes entendues, y compris dans les rangs des administrateurs de la mandature 2015-2019. C'est d'ailleurs une proposition qui avait été formulée par la mission précédente.

#### 2.2.2.1.2 Réduire le nombre d'administrateurs reste une étape justifiée dans la résolution des difficultés de gouvernance

[115] La modification du nombre d'administrateurs du régime peut emprunter plusieurs voies qui présentent des degrés de difficulté différents : modifier la répartition actuelle, instituer le vote plural tout en restreignant la présence des suppléants, modifier radicalement le mode de composition du conseil.

- Modifier les modes de répartition actuels sans changer les règles de fond : une option délicate

[116] La première option serait d'amender le dispositif actuel sans en bouleverser les composantes majeures. Cette voie est à l'analyse difficile à mettre en œuvre et d'un intérêt assez limité. Deux modalités peuvent être envisagées.

- On peut d'abord imaginer diminuer la part relative de ceux qui disposent du plus grand nombre de sièges. La conséquence en serait alors une surpondération des organisations les moins représentatives et l'abandon du critère sur lequel repose la répartition (la représentation proportionnelle à la plus forte moyenne des voix obtenues par chaque organisation lors des dernières élections professionnelles après attribution d'un siège à chaque organisation).
- L'option inverse – même si elle est souhaitée par certaines organisations – paraît tout aussi difficile à faire accepter dans la mesure où elle reviendrait à exclure des organisations représentatives au motif qu'elles pèsent moins que d'autres.

- Réduire le nombre d'administrateurs par le vote plural : une solution techniquement moins malaisée mais de portée nécessairement limitée

[117] Si l'on veut modifier le nombre d'administrateurs sans changer substantiellement les règles actuelles on peut utiliser une méthode qui permettrait de ne pas affecter les équilibres entre organisations représentées. Elle réside dans la mise en place d'un système du vote plural pour les délégations les plus nombreuses. Par exemple, une organisation disposant aujourd'hui de trois sièges pourrait continuer à disposer de trois voix mais en n'étant représentée que par un titulaire. Ce système de vote plural existe, par exemple, dans le conseil d'administration de la Caisse de retraite de l'Opéra national de Paris.

[118] Le gain obtenu ne serait pas négligeable mais toutefois limité, seules les organisations disposant de deux sièges au moins pouvant être affectées par cette modification.

- Modifier radicalement les règles actuelles de représentation pour composer un conseil plus resserré

[119] Si l'objectif est, dans le même temps, de rendre le conseil d'administration moins lourd et d'améliorer la gouvernance, l'option à privilégier est de modifier plus profondément les règles de représentation aujourd'hui en vigueur.

[120] Compte tenu des observations qu'elle peut formuler au terme de ses travaux, c'est l'option que la mission préconise sans en méconnaître les difficultés puisqu'elle exige une volonté politique forte. La mission est cependant convaincue que c'est une des voies permettant de mettre un terme aux errements constatés depuis de longues années.

[121] Quelle que soit l'option retenue, un allègement quantitatif complémentaire important pourrait être obtenu en révisant les pratiques qui concernent les suppléants. De fait, leur présence, souvent, ne répond pas aux besoins de la séance alors que, dans le même temps, des absences de titulaires ne sont pas compensées par leurs suppléants. Ce point est examiné plus loin (cf. infra 2.2.2.2.).

**Recommandation n°6** Réduire le nombre d'administrateurs titulaires du régime en se fondant sur d'autres clés de représentation que celle aujourd'hui retenue ; réduire également dans des proportions plus importantes le nombre de suppléants.

### 2.2.2.2 Le problème majeur du conseil d'administration : un équilibre plus théorique que réel

[122] Outre les éléments déjà évoqués, l'analyse des procès-verbaux des séances du conseil d'administration de fin 2015 à fin 2019, puis de mars à juillet 2021 fait ressortir clairement un fonctionnement défectueux du conseil d'administration. Cette déficience tient essentiellement à deux causes : d'abord, une présence nettement plus faible – voire inexistante pour certains - des représentants des employeurs par rapport à celle des représentants des bénéficiaires ; d'autre part, une participation aux débats des représentants des employeurs très en deçà, là encore, de celle des représentants des bénéficiaires. Ceci modifie profondément les équilibres initialement voulus et dénature un équilibre de principe qui n'a dès lors d'autre existence que de façade.

#### 2.2.2.2.1 Un conseil d'administration dont les taux de participation à ses séances révèlent les dysfonctionnements

[123] L'analyse de la participation des administrateurs aux séances du conseil durant la dernière mandature montre que celle-ci est très variable d'un groupe à l'autre. Si les représentants des bénéficiaires ont été globalement assez assidus, il n'en est pas allé de même pour les représentants des employeurs, en particulier les administrateurs des collectivités territoriales. Tous ces points sont examinés en détail dans l'annexe consacrée à ce sujet<sup>47</sup>.

[124] Le bilan que la mission a pu établir est synthétiquement le suivant :

- Une participation de niveau très différent entre représentants des bénéficiaires, des employeurs et personnalités qualifiées.

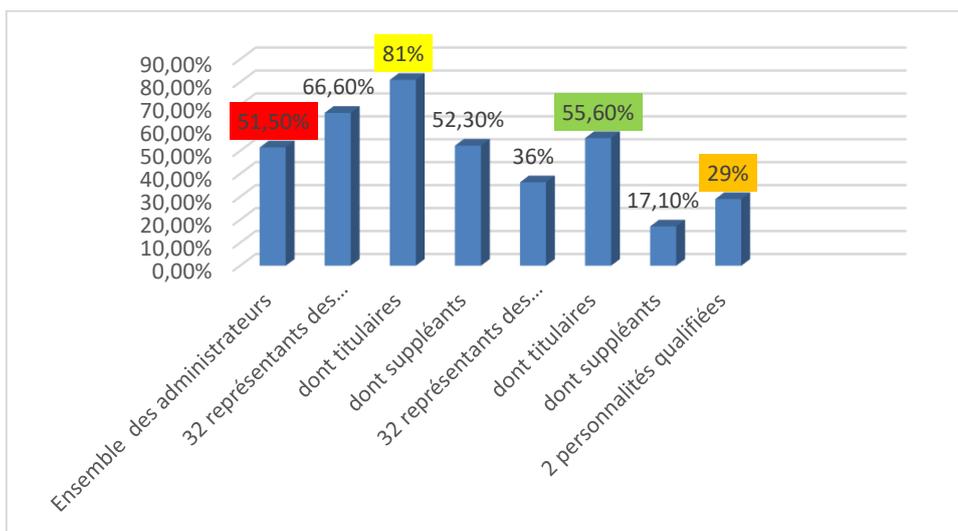
[125] Le taux de présence de l'ensemble des administrateurs du régime (titulaires et suppléants confondus) sur la période 2015-2019 est moyen (51,5 %<sup>48</sup>), la participation des représentants des bénéficiaires étant nettement plus élevée que celle des représentants des employeurs (66,6 % pour les premiers, 36 % pour les seconds). Quant aux personnalités qualifiées, leur taux de présence s'est limité à 29 %.

---

<sup>47</sup> Voir sur ce point l'annexe du présent rapport consacrée à la participation des administrateurs du régime aux séances du conseil d'administration – 2015-2021

<sup>48</sup> 415 présences de titulaires par rapport à 608 présences théoriques totales possibles (32 administrateurs pour 19 séances)

Graphique 1 : Taux de présence global et par collèges des administrateurs et des personnalités qualifiées de 2015 à 2019<sup>49</sup>

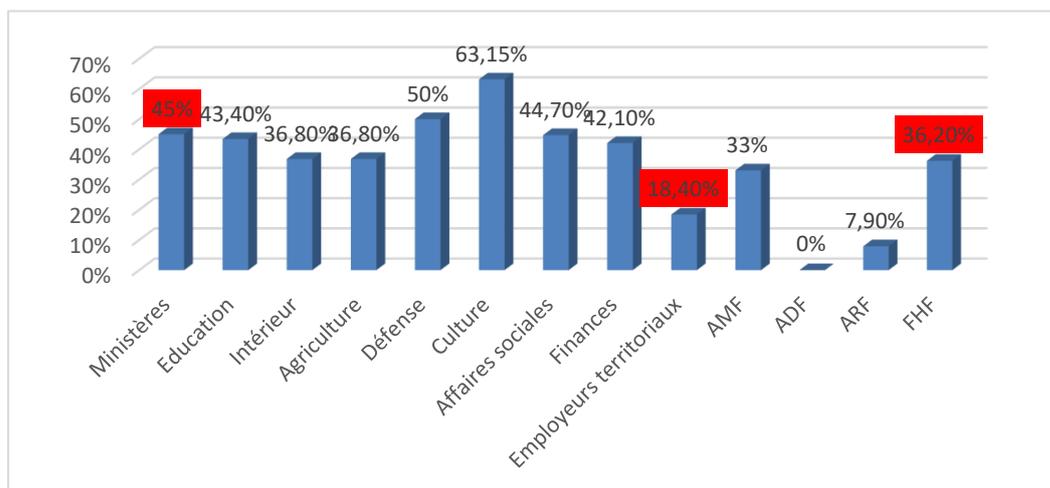


Source : Analyse quantitative effectuée par la mission à partir des procès-verbaux des séances du conseil d'administration

- Des écarts de participation plus nets encore entre représentants des employeurs

[126] Pour ces administrateurs, les écarts sont très importants entre ministères employeurs, collectivités territoriales et Fédération hospitalière de France.

Graphique 2 : Taux de présence des représentants des employeurs (titulaires et suppléants) de décembre 2015 à décembre 2019

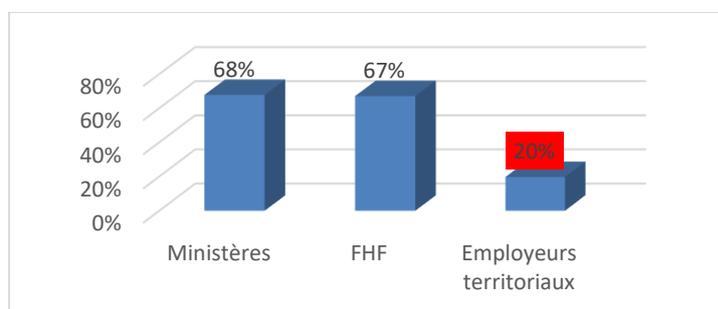


Source : Analyse quantitative effectuée par la mission à partir des procès-verbaux des séances du conseil d'administration

<sup>49</sup>Ce taux est défini comme le rapport entre le nombre de présences effectives d'administrateurs du conseil ou du collège considéré sur la période et le nombre de présences qui aurait été observé si tous les administrateurs du conseil ou du collège considéré avaient été systématiquement présents aux réunions.

[127] Côté employeurs, l'écart massif entre les représentants des ministères et de la FHF d'un côté et ceux des collectivités territoriales de l'autre est manifeste.

Graphique 3 : Taux de participation des titulaires représentant les trois catégories d'employeurs de décembre 2015 à décembre 2019



Source : Analyse quantitative effectuée par la mission à partir des procès-verbaux des séances du conseil d'administration

[128] Ces données montrent très clairement que la participation des représentants des employeurs est restée largement en-deçà de celle des bénéficiaires sur toute la période.

- Une situation qui ne s'est pas améliorée avec le début de la nouvelle mandature

[129] Il avait fallu attendre le 13<sup>e</sup> conseil en juin 2018, soit plus de deux ans et demi après le début de la mandature commencée en 2015, pour que moins de la moitié des membres soient présents. Il aura fallu moins de quatre mois en 2021, les séances ayant connu une désaffection croissante et rapide. Une fois encore, il faut noter l'absence quasi-totale des représentants des départements et des régions avec deux présences seulement sur l'ensemble des cinq séances. Quant à l'AMF, sa présence est un peu plus importante (8 participations sur 20 possibles), mais ceci tient notamment au fait que le président du conseil est issu de cette association.

#### 2.2.2.2.2 Faire mieux fonctionner le conseil : des règles existantes qu'il convient de faire respecter, un équilibre dans la représentation effective qui doit être renforcé

- Appliquer les règles existantes

[130] Si on ne peut contraindre des élus à siéger, on peut en revanche mieux appliquer à l'avenir des dispositions qui n'ont pas été mises en œuvre jusqu'ici, notamment en cas d'absences répétées. L'arrêté du 30 décembre 1970, dans son article 1 – 3<sup>e</sup> avant-dernier alinéa précise en effet que : « *Sont démissionnaires d'office par décision du conseil d'administration, les administrateurs qui, sans motif valable, n'auraient pas assisté à trois séances consécutives du conseil d'administration* ». En outre, l'article 21 du règlement intérieur stipule : « *En cas d'impossibilité d'assister à une séance du conseil d'administration, les membres titulaires informent le président du conseil d'administration par tout moyen disponible (courrier électronique, envoi postal, téléphone...) en précisant le motif de leur absence et le nom du suppléant appelé à siéger (...). Cette information doit parvenir au secrétariat administratif avant l'ouverture des débats de la séance concernée* ».

[131] Constat doit être fait que ces dispositions n'ont jamais été mises en œuvre, les représentants de l'ARF ayant conservé leur mandat jusqu'au terme de la mandature alors qu'ils n'ont jamais siégé et que le secrétariat du conseil avait appelé l'attention du président en exercice sur ces manquements. Ceci est un élément, de plus, illustrant les déficiences graves dans le fonctionnement

du conseil. Une gestion plus rigoureuse des mandats est donc indispensable. Deux recommandations complémentaires peuvent être formulées en ce sens.

**Recommandation n°7** Veiller à appliquer avec rigueur la disposition de l'article selon laquelle, sont démissionnaires d'office par décision du conseil d'administration, les administrateurs qui, sans motif valable, n'ont pas assisté à trois séances consécutives du conseil d'administration ; compléter à cette fin le règlement intérieur pour préciser les conditions d'interprétation et de traitement de ce type de situation.

[132] La mise en œuvre de cette disposition reste cependant subordonnée au fait que le président du conseil puisse disposer d'une véritable autorité. C'est là un des éléments qui plaide en faveur d'une réforme profonde de la présidence (voir infra 2.3).

- Renforcer les équilibres de représentation par une révision des modes de composition des commissions

[133] Tous ces éléments convergent in fine vers un même point ; si l'on souhaite conserver un régime fonctionnant sur le mode où sont réellement représentés à parts égales bénéficiaires et employeurs, il faut d'évidence gérer les mandats de façon plus stricte mais il faut aussi procéder à des changements au sein du conseil. L'expérience des dernières années a mis en évidence que le pouvoir au sein de celui-ci est en réalité exercé de façon déséquilibrée par quelques organisations seulement, principalement celles représentant les bénéficiaires Ceci n'est pas conforme à l'esprit des textes.

[134] L'amélioration de cette situation impose de s'attacher à la composition des commissions. Celle qui a résulté du vote des administrateurs au début de la mandature 2015-2019, tout comme en 2021, révèle en effet, elle aussi, le déséquilibre qui caractérise la gouvernance du régime.

[135] S'agissant de la mandature inaugurée en décembre 2015, l'analyse de la composition du bureau et des commissions statutaires livre un bilan clair<sup>50</sup>. L'équilibre entre représentants des bénéficiaires et des employeurs n'a été observé qu'au sein du bureau. Au passage, on peut s'étonner de la présence au sein de cette instance de deux représentants de la FHF mais d'aucun issu de l'AMF, de l'ADF ou de l'ARF. S'agissant des commissions statutaires, deux étaient présidées par un administrateur représentant les bénéficiaires (CFTC pour la commission du fonds social et UNSA pour celle des comptes et de l'audit) et deux par un représentant des employeurs (un représentant du ministère de la Culture pour la commission du recours amiable et un administrateur issu de la FHF pour la commission de pilotage technique et financier). Lorsque l'on entre dans le détail de la composition de ces structures, l'absence d'équilibre est cependant tout à fait évidente. Sur les huit membres de la commission des comptes et de l'audit (président inclus), six représentaient les bénéficiaires et deux seulement les employeurs. Pour la commission de pilotage technique et financier, le décompte est tout aussi révélateur : sept représentants des bénéficiaires et trois des employeurs. Enfin, la commission du recours amiable était la seule à être équilibrée avec deux représentants de chacune des parties.

[136] Le même examen de la composition du bureau et des commissions mis en place le 11 mars 2021 montre sans ambiguïté une forte dégradation supplémentaire d'un équilibre déjà présent antérieurement. Le bureau rassemble sept administrateurs représentant les bénéficiaires sur dix membres (président, vice-président, les quatre présidents de commissions et quatre membres élus). Pour sa part, la commission des comptes ne compte plus qu'un seul représentant des employeurs

<sup>50</sup> Ont été retenus pour cette analyse la composition du bureau du conseil ainsi que celle des commissions statutaires à l'exception de la commission du fonds social. Celle-ci, en effet, suit un mode électif spécifique qui impose la parité entre représentants des bénéficiaires et des employeurs (5 chacun).

pour deux précédemment. Quant à la commission de pilotage technique et financier, sa composition est restée quantitativement inchangée avec sept représentants des bénéficiaires contre trois pour les employeurs. Enfin, la commission de recours amiable est un cas d'école : elle n'est formée que de représentants des bénéficiaires.

[137] Dans de telles conditions de fonctionnement, on voit mal comment on peut parler de régime fonctionnant à parts égales entre représentants des bénéficiaires et des employeurs. De façon de plus en plus nette l'Ircantec est en réalité gérée par les représentants des bénéficiaires issus des organisations syndicales, ce qui n'est pas conforme à l'esprit des textes fondateurs. Une telle composition est en effet de nature à générer des effets dommageables ; au premier chef une instruction déséquilibrée des dossiers clés du régime ne prenant pas en compte les avis de façon égale. Ceci devrait être corrigé par une composition réellement égale de l'ensemble des structures de gouvernance du régime.

**Recommandation n°8** Introduire dans les textes qui régissent l'organisation du conseil d'administration et son fonctionnement une obligation d'égalité du nombre de représentants des employeurs et des bénéficiaires dans la composition du bureau du conseil d'administration ainsi que dans les commissions ; confier, en outre, la présidence de ces dernières alternativement à un représentant des bénéficiaires et des employeurs lors des changements de mandature.

[138] L'examen de la composition des organes du conseil conduit la mission à s'intéresser à deux autres points qui méritent, eux-aussi révision.

[139] En premier lieu, les statuts de l'Ircantec approuvés lors du conseil d'administration du 16 février 2016 et validés par l'arrêté ministériel du 14 avril 2016 précisent au titre II – Administration, article 5 que les représentants de la CGT, de la CFDT et de la CGT-FO doivent comprendre un retraité parmi leurs trois représentants. Cette disposition devrait être corrigée pour deux raisons au moins. D'abord, cette clause ne vaut que pour trois organisations sur les neuf représentées, ce qui est discutable. En outre, la combinaison de cette clause avec la limite d'âge imposée pour être candidat à un mandat d'administrateur du régime (avoir moins de 65 ans à la date de publication de l'arrêté de nomination) risque bien d'être de plus en plus difficile à respecter. Aussi, la mission est d'avis de supprimer cette obligation particulière.

[140] En second lieu, l'analyse de la composition des commissions a conduit la mission à constater qu'un certain nombre de leurs membres étaient des suppléants et non des titulaires. C'était le cas d'au moins cinq d'entre eux dans les commissions mises en place en décembre 2015. Ce nombre s'est encore accru en 2021, au point que la commission du fonds social compte quatre suppléants sur les cinq représentants des bénéficiaires. Or, il ne s'agit pas ici de remplacer des titulaires défailants, mais bien de nommer dans les commissions des suppléants qui jouent le rôle de titulaires. Ces substitutions de titulaires par des suppléants ne trouvent de légitimité ni dans les principes juridiques concernant la suppléance au sein d'un organisme ni dans les textes relatifs à l'Ircantec. En conséquence, la mission recommande mettre un terme à ces pratiques qui entretiennent une confusion permanente.

### 2.2.2.2.3 Le rôle des suppléants : des pratiques irrégulières à réformer

[141] La situation des suppléants à l'Ircantec est particulière. Comme indiqué supra, ils peuvent non seulement assister aux séances alors que les titulaires sont présents, mais aussi intervenir en séance pour se substituer à un titulaire qui l'estimerait nécessaire, cette possibilité résultant de la coutume. Il leur est même possible d'être membres à part entière des commissions comme on l'a vu plus haut.

[142] Cette implication des suppléants est un point défendu avec vigueur au sein du conseil d'administration, essentiellement par des organisations représentant les bénéficiaires au motif que leur présence garantirait la continuité des travaux et améliorerait la qualité des débats.

[143] L'analyse des présences à l'ensemble des séances du conseil tenues de décembre 2015 à fin 2019, tant des titulaires que des suppléants, ne permet pas de corroborer ces affirmations qui semblent davantage relever de positions de principe que d'une traduction de la réalité.

[144] Deux conclusions s'imposent en effet au terme de l'étude : en premier lieu, la participation des suppléants lorsque les titulaires sont présents ne présente pas d'utilité objective ; or, ceci a été fréquent. En second lieu, le caractère erratique des présences des suppléants atténue très fortement l'idée selon laquelle celle-ci serait justifiée par le besoin.

- Des suppléants présents en même temps que les titulaires, ce qui est contraire aux principes généraux qui guident la suppléance et de surcroît sans utilité réelle.

[145] La participation des suppléants aux séances du conseil découle de l'article 1-III de l'arrêté du 30 septembre 1970 modifié qui précise que « *Les membres titulaires peuvent être remplacés par leurs suppléants* ». Cette disposition est habituelle et s'entend généralement comme une participation de substitution. Sauf à transformer son rôle, le suppléant ne siège qu'en l'absence du titulaire qu'il remplace.

[146] Le texte ouvre cependant une possibilité de présence simultanée en stipulant que : « *en cas de présence des membres titulaires en début de séance, les suppléants ne peuvent assister au conseil d'administration qu'en tant qu'auditeurs* ». Il est même prévu que les suppléants puissent intervenir au cours d'une séance en dérogeant à la règle générale. Le même article précise, en effet : « *Il est dérogé à cette règle lorsque les suppléants rapportent au titre de l'une des commissions mentionnées au II de l'article 2* ». Cette clause constitue une dérogation contestable au droit commun.

[147] A l'analyse de l'activité des suppléants et des opinions formulées à l'occasion de plusieurs entretiens allant dans le sens d'une réduction du nombre d'administrateurs du régime, la mission propose de revenir à une pratique plus conforme au principe général : un suppléant ne devrait pouvoir assister au conseil que pour remplacer un titulaire absent. Ceci aurait pour avantage complémentaire de réduire les coûts de fonctionnement du conseil. En outre, la mission considère comme injustifié qu'un suppléant soit appelé à rapporter. Ceci entretient une confusion entre les rôles de titulaire et de suppléant. De même, comme on l'a déjà rappelé, il n'apparaît pas normal qu'un suppléant puisse siéger en commission en tant que membre élu. Mieux vaudrait, pour renforcer l'équilibre entre représentants des bénéficiaires et des employeurs, que les titulaires soient davantage impliqués dans le fonctionnement des commissions statutaires.

- Les présences des suppléants aux séances du conseil sont trop erratiques pour que l'on puisse arguer d'un besoin véritable

[148] La réforme des conditions de participation des suppléants aux séances du conseil apparaît d'autant plus nécessaire que leur présence n'a pas répondu aux besoins, entre 2015 et 2019, de fonctionnement du conseil d'administration, comme le montre l'analyse<sup>51</sup>. Dès lors, on voit mal comment peut être soutenue la position selon laquelle leur présence, en même temps que les titulaires, pourrait garantir une quelconque continuité de représentation.

---

<sup>51</sup> Voir sur ce point les compléments d'analyse dans l'annexe n°2 relative à la participation des administrateurs aux séances du conseil d'administration de 2015 à 2021

[149] Deux situations se sont en effet présentées à de nombreuses reprises au cours de la mandature :

- on peut d’abord relever de multiples présences de suppléants sans nécessité<sup>52</sup> à l’une ou l’autre des 19 séances tenues durant la mandature 2015-2019<sup>53</sup> ;
- inversement, il est aussi arrivé que titulaires et suppléants soient tous absents en même temps<sup>54</sup>, les suppléants n’ayant ainsi pas joué leur rôle en compensant les absences des titulaires<sup>55</sup>.

[150] Sur la base de ces constats qui montrent clairement le caractère erratique de la présence ou de l’absence des suppléants, la mission recommande une révision de ces dispositions et un alignement sur les règles générales qui régissent le rôle des suppléants.

**Recommandation n°9** Modifier les statuts de l’Ircantec en supprimant l’obligation pour la CGT, la CFDT et CGT-FO de compter un retraité parmi les trois titulaires composant leur représentation.

**Recommandation n°10** Limiter la présence des suppléants, lors des séances du conseil d’administration, au remplacement des titulaires absents ; réserver l’élection comme membre des commissions aux seuls administrateurs titulaires.

### 2.2.2.3 Une insuffisante participation des personnalités qualifiées aux travaux du conseil

[151] Pour clore l’analyse, il faut relever que les deux personnalités qualifiées n’ont qu’imparfaitement joué leur rôle de 2015 à 2019. Sur les dix-neuf séances du conseil de la mandature, l’une et l’autre ont été absentes dix fois. Le début de la nouvelle mandature n’est guère plus probant.

[152] Une autre question se pose à propos des personnalités qualifiées. De fait, l’une des deux peut ne pas être considérée pleinement comme telle dans la mesure où l’arrêté du 30 décembre 1970 impose qu’il s’agisse d’un praticien hospitalier. Une réflexion devrait être engagée sur ce point pour assurer une meilleure représentation de ces praticiens autrement que par le biais d’une personnalité qualifiée.

**Recommandation n°11** Engager une réflexion sur une représentation plus appropriée des praticiens hospitaliers.

<sup>52</sup> Cas de figure lorsque le nombre titulaires et suppléants présents est supérieur au nombre de voix détenues par l’organisation représentée

<sup>53</sup> Ce cas de figure s’est présenté 18 fois pour la CFDT, 16 fois pour la CGT et la CFDT, 14 fois pour la CGC-CFE, 10 fois pour Solidaires, 9 fois pour l’UNSA, 8 fois pour la FA-FPT et 7 fois pour FO. Il est même arrivé que titulaires et suppléants soient simultanément tous présents. Pour les administrateurs représentant les bénéficiaires, le décompte s’établit comme suit : 18 fois pour la CFDT, 14 fois pour la CGC-CFE, 10 fois pour Solidaires, 8 fois pour la FA-FPT, 5 fois pour la CGT, 4 fois pour la CFDT, 1 fois pour FO et l’UNSA. Pour les représentants des employeurs, cette situation n’a concerné que les représentants du ministère de l’Education à huit reprises.

<sup>54</sup> Du côté des bénéficiaires, cette situation s’est présentée 4 fois pour Solidaires, 3 fois pour FO, deux fois pour les Autonomes et une fois pour la FSU. Pour les employeurs, outre le cas très particulier de l’ADF (aucun représentant en séance sur l’ensemble de la période) les titulaires et suppléants de l’ARF ont été simultanément absents 16 fois sur 19 et ceux de l’AMF 3 fois. Pour les ministères employeurs, la situation s’est aussi présentée à plusieurs reprises (5 fois pour l’Agriculture, 5 fois pour l’Intérieur, 3 fois pour les Finances et la Culture, 2 fois pour les Affaires sociales).

<sup>55</sup> Ceci s’est présenté, du côté des bénéficiaires, 5 fois pour l’UNSA, 4 fois pour FO et une fois pour la CFDT. Du côté des employeurs, cette situation peut être relevée 14 fois pour la FHF, 7 fois pour l’AMF et 5 fois pour le ministère de l’Education nationale.

### 2.2.3 Le besoin d'une présidence clé de voute qui passe par une révision des textes

[153] Au terme de ses travaux concernant la gouvernance du régime, la mission est parvenue à la conclusion suivante : les errements constatés depuis de longues années conduisent à penser que les difficultés constatées tiennent pour une large part à la fragilité de la clé de voute que devrait être la présidence du conseil d'administration.

[154] La volonté de faire fonctionner le conseil sur le mode de type paritaire a conduit à choisir le principe d'une présidence tournante confiée à un administrateur du régime. Or, l'examen des faits montre sans aucune ambiguïté que le conseil ne fonctionne pas réellement de façon équilibrée, notamment du fait de la défaillance du collègue employeur. Ceci rend particulièrement difficile pour un président issu des rangs des représentants des bénéficiaires ou des employeurs de trouver les bons équilibres, lui-même étant partie prenante d'un système déséquilibré.

[155] Pour ces motifs, la mission recommande une modification importante des textes concernant le choix du président à l'avenir. Elle estime, au regard des enjeux et des pratiques des dernières années, que cette fonction devrait être confiée à une personnalité indépendante dont le parcours témoignerait d'une capacité à présider l'institution dans des conditions garantissant un fonctionnement équilibré plus effectif et un meilleur respect des prérogatives de chacune des parties (administrateurs, services de la CDC et tutelles).

**Recommandation n°12** Nommer par décret, à la présidence du conseil d'administration, une personnalité indépendante.

## 2.3 Un conseil d'administration qui pourrait fonctionner de façon plus économe

### 2.3.1 Remboursements de frais et dotations en matériels, des sujets de vives tensions pour la nouvelle mandature

[156] Le remboursement des frais engagés par les administrateurs d'un conseil d'administration et la question des moyens matériels mis à leur disposition pour leur permettre d'exercer leur mandat constituent, en général, des enjeux secondaires dans la gouvernance d'un établissement. Il n'en va pas de même pour l'Ircantec. Ce sujet a, en effet, été évoqué par tous les interlocuteurs de la mission lors des entretiens effectués. Deux positions très différentes ont été exprimées, qui mettent clairement au jour les difficultés relationnelles entre le conseil d'administration – au premier chef son équipe dirigeante – et les administrations de tutelle.

[157] Pour les uns (cabinets ministériels, administrations de tutelles, Caisse des dépôts), ces dépenses, en dépit de leur apparente modestie, se doivent d'être limitées et très respectueuses des règles qui les conditionnent. En dépit de ses prérogatives, le conseil d'administration ne saurait en décider seul, souverainement, sans prêter notamment attention à ce qui se pratique dans d'autres structures similaires.

[158] Pour les membres du conseil qui se sont exprimés sur ce thème, à commencer par l'actuel président du conseil d'administration et son vice-président, la question n'est pas tant celle des montants de dépenses qu'ils estiment très faibles, que celle des compétences propres à un organe délibérant, l'opposition des autorités de tutelle à leurs délibérations ayant été vécue comme une atteinte à liberté de décision de celui-ci.

[159] A l'appui de sa position, le conseil peut faire valoir la rédaction de l'article 2 – II alinéa 1 du décret du 23 décembre 1970, qui précise que « *Le conseil d'administration examine et délibère sur toutes les questions d'ordre général relatives à la gestion du régime et de l'institution...* ». Que la liste des compétences ensuite précisées par ce même article n'inclue pas le sujet source de possibles litiges ne constitue pas en soi une limite aux prérogatives de l'organe délibérant. De fait, le texte du décret précise bien que « *ses délibérations portent notamment sur...* » ; les sept prérogatives qui sont explicitement évoquées ne peuvent donc être considérées comme limitatives. Au surplus, le règlement intérieur en vigueur, approuvé par une délibération du 16 février 2016 et par l'arrêté ministériel du 14 avril 2016 prévoit pour sa part dans son article 50 que « *Les montants des indemnités prévues aux articles 47 et 49 sont fixés par le conseil d'administration, sur proposition du bureau. Ils sont révisés une fois par mandat* ». De même, le conseil peut soutenir que la dotation en équipements informatiques (article 49 du même règlement intérieur) relève bien de sa compétence.

[160] Pour autant, les prérogatives du conseil ne sont pas sans limites et le fait qu'il puisse délibérer sur ces sujets ne lui confère pas ipso facto un droit à décision insusceptible de contestation de la part des autorités de tutelle à qui il revient de faire respecter les règles et de généraliser les bonnes pratiques entre les divers organismes dont elles assurent le suivi.

[161] Ce sujet, qui n'aurait pas dû voir surgir de difficultés majeures, a pris une importance particulière en raison des positions adoptées dès la séance du conseil d'administration du 15 avril 2021 qui a repris en fait une demande antérieure formulée en 2019. A cette occasion, la présidence a fait voter une délibération n° 2021-04-04 visant à modifier l'article 48 du règlement intérieur pour déterminer de nouvelles dispositions concernant la dotation d'équipement informatique des administrateurs. Cette délibération a été contestée par les administrations de tutelle en vertu de leur droit d'opposition prévu par l'article 2-V du décret au motif que, « *si les pratiques en matière d'équipements informatiques sont hétérogènes entre les régimes, la délibération du conseil d'administration de l'Ircantec fixe une enveloppe informatique plus généreuse par rapport à celle d'autres organismes* »<sup>56</sup>.

[162] Un besoin de clarification de ce sujet s'est ainsi imposé à la mission, étant entendu que l'examen auquel elle a procédé n'a aucunement eu vocation à constituer un contrôle du bien-fondé des dépenses. Les informations qui lui ont été communiquées et les documents qu'elle a examinés permettent cependant de dégager quelques pistes de réflexion et de formuler plusieurs recommandations.

### 2.3.2 Des règles de remboursement de frais plutôt généreuses, qui pourraient être révisées

#### 2.3.2.1 Une situation comparative assez largement au bénéfice des administrateurs de l'Ircantec

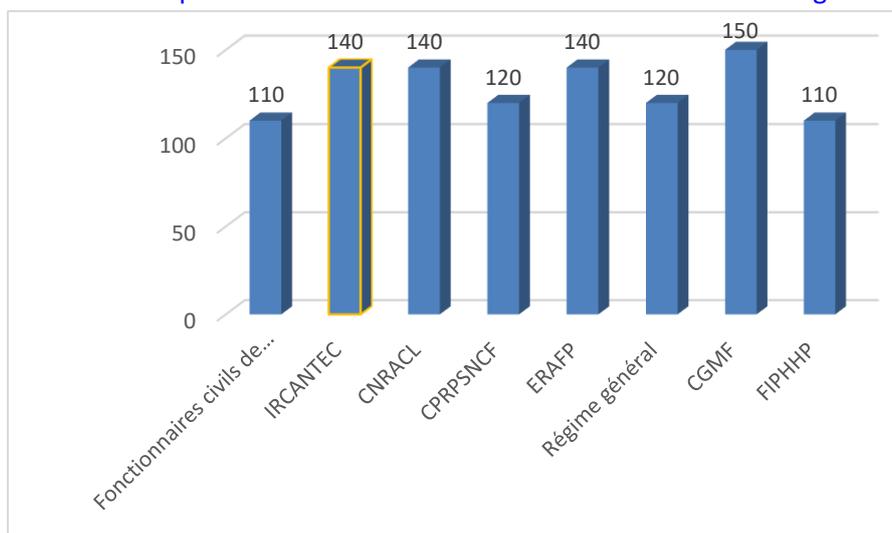
[163] La comparaison des règles de remboursement de frais à l'Ircantec avec ce qui est prévu à l'article R-121-4 du code de la sécurité sociale pour les administrateurs des organismes de sécurité sociale, avec les dispositions du décret n° 2006-781 du 3 juillet 2006 relatif aux déplacements des personnels civils de l'Etat ou, enfin, avec les règles appliquées dans d'autres organismes, montre que les administrateurs de l'Ircantec sont parmi les mieux lotis<sup>57</sup>. C'est vrai tant pour ce qui concerne les

<sup>56</sup> Extrait du courrier du 10 mai 2021 adressé au Président du conseil d'administration par les tutelles.

<sup>57</sup> Pour complément d'analyse, voir sur ce point le tableau n°1 de l'annexe n°3 « Remboursements de frais et dépenses d'équipement des administrateurs ».

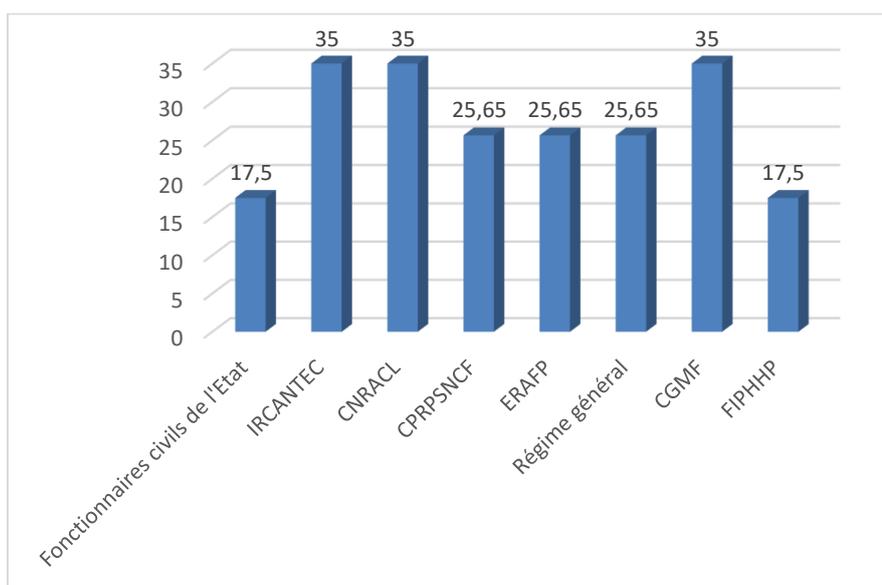
dépenses de transports que pour les dépenses d’hébergement et de restauration comme le montrent les graphiques ci-après.

Graphique 4 : Montants comparés en euros des remboursements de frais d’hébergement par nuitée<sup>58</sup>



Source : Données comparatives établies par la mission

Graphique 5 : Montants comparés en euros des remboursements des frais de repas<sup>59</sup>



Source : Données comparatives établies par la mission

<sup>58</sup> Ont été retenus dans le panel comparatif sept dispositifs recouvrant : les fonctionnaires civils de l’Etat, la Caisse nationale de retraite des agents des collectivités territoriales (CNRACL), la Caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la société nationale des chemins de fer français (CPRPSNCF), l’Etablissement de retraite additionnelle de la fonction publique (ERAFP), le régime générale de sécurité sociale, la Caisse de retraite de la compagnie générale maritime et financière (CGMF) et le Fonds pour l’insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHHP)

<sup>59</sup> Panel identique au précédent

### 2.3.2.2 Des règles qui pourraient être corrigées au regard des dépenses effectuées de 2016 à 2020

[164] L'examen des remboursements de frais effectué par la mission a porté sur les exercices 2016 à 2020 inclus. Pour l'exercice 2020, l'absence de conseil d'administration a limité les dépenses à celles engagées par son président, celui-ci ayant assuré un intérim de janvier 2020 à mars 2021 en liaison avec le service gestionnaire et les représentants des autorités de tutelles. Pour procéder à ses travaux, la mission s'est fondée sur deux sources documentaires communiquées par l'établissement gestionnaire, documents cependant parfois incomplets. Lui ont ainsi été transmis les tableaux récapitulant les frais de mission pour les années 2016 à 2019 inclus.

[165] En revanche, en dépit de ses demandes, la mission n'a pu avoir accès à deux autres sources documentaires. En premier lieu, les dépenses des exercices antérieurs à 2016, ce qui aurait permis de mieux apprécier leur niveau durant la mandature 2016-2020. En second lieu, les dépenses engagées par d'autres structures, à commencer par la CNRACL (dont la DCD assure la gestion), afin de procéder à une mise en perspective.

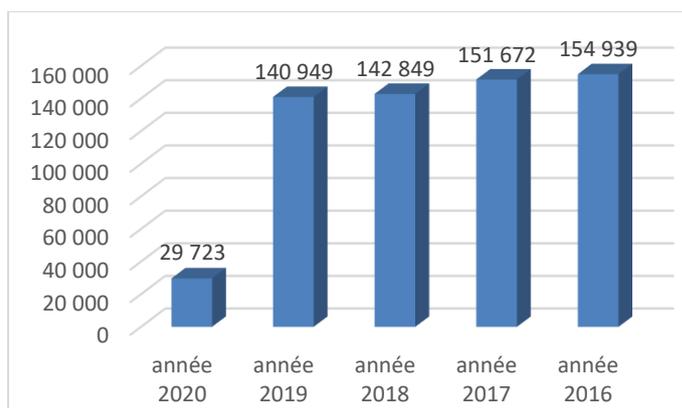
[166] A partir des données dont elle a disposé, la mission formule trois observations :

- rapportés aux charges de gestion, les remboursements de frais semblent d'une ampleur limitée dans la mesure où ils n'ont représenté en 2019, par exemple, que 0,14 % des charges totales. Une juste appréciation de la dépense ne saurait cependant s'en tenir à ce seul critère. Par principe, le conseil d'administration de l'Ircantec doit, en effet, s'attacher à faire preuve de modération dans ses propres dépenses. Or, les informations communiquées à la mission montrent que l'enjeu financier n'est pas négligeable (graphique n°6 et 7 infra), les dépenses se caractérisant, par ailleurs, par une forte concentration sur un petit nombre d'administrateurs, à commencer par le président (graphique n°8) ;
- les règles de remboursements, assez largement dérogatoires aux règles appliquées dans les structures relevant du régime général de sécurité sociale ou aux personnels civils de l'Etat en mission, pourraient être revues pour permettre des dépenses à la fois mieux harmonisées avec d'autres institutions et plus parcimonieuses ;
- ces dépenses, enfin, ne font pas l'objet de contrôles suffisants.

#### 2.3.2.2.1 Des dépenses conséquentes, très inégalement réparties au sein du conseil d'administration

- Des remboursements de frais importants

[167] Les sommes consacrées chaque année au remboursement des frais des administrateurs du régime sont loin d'être négligeables malgré une baisse entre 2016 et 2019 (9 % de dépenses en moins sur la période).

Graphique 6 : Montants en euros des remboursements annuels de frais de 2016 à 2020<sup>60</sup>

Source : Données établies par la mission

[168] L'examen de la dépense moyenne annuelle par administrateur indemnisé fait ressortir un niveau quasi constant tout au long de la mandature : 4 225 € en 2019, 4 328 € en 2018, 4 213 € et 4 077 € en 2016<sup>61</sup>.

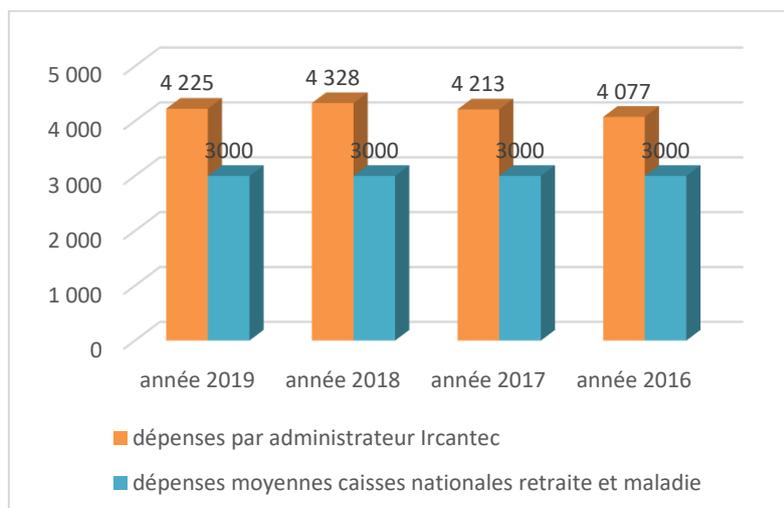
[169] Si l'on compare ces chiffres avec les données recueillies par la Mission nationale de contrôle et d'audit des organismes de sécurité sociale dans son rapport d'octobre 2020 sur l'indemnisation des administrateurs et des conseillers des conseils d'administration différentes des branches prestataires du régime général ainsi que dans la branche recouvrement<sup>62</sup>, on constate que les coûts de l'Ircantec sont nettement plus importants. Le coût moyen par administrateur indemnisé au cours d'une année n'est, en effet, que de 3000 € dans les branches retraite et maladie, qui sont pourtant les plus coûteuses selon les conclusions auxquelles sont parvenus les rapporteurs de la Mission nationale. Pour sa part, la dépense annuelle moyenne des administrateurs indemnisés de l'Ircantec durant la mandature (4 210 €) est plus élevée de 40 %.

<sup>60</sup> Toutes les sommes ont été arrondies à l'entier inférieur ou supérieur. L'année 2020 est atypique, les remboursements de frais ayant été limités à ceux engagés par le Président du CA, le conseil ayant cessé de fonctionner le 31/12/2019.

<sup>61</sup> Dépense moyenne établie par la mission à partir des montants de remboursements et du nombre d'administrateurs indemnisés au cours de chaque exercice

<sup>62</sup> Ministère des Solidarités et de la Santé, ministère de l'Action et des Comptes publics, Direction de la Sécurité sociale, rapport de la Mission nationale de contrôle – synthèse nationale définitive, octobre 2020.

Graphique 7 : Montants annuels moyens en euros des remboursements par administrateur indemnisé de 2016 à 2020 – comparaison avec les CA des caisses nationales retraite et maladie



Source : Données établies par la mission

- Des dépenses très inégalement réparties, largement engagées au profit du président du conseil d'administration notamment

[170] L'examen des dépenses par administrateur de l'Ircantec fait ressortir de très importants écarts d'un administrateur à l'autre, avec une forte concentration sur quelques administrateurs seulement. Ainsi, les remboursements opérés au profit des cinq administrateurs les plus concernés ont représenté entre 63 % du total (en 2016 et 2017) et près de 70 % en 2019<sup>63</sup>.

[171] Occulté en application de l'article L.311-6 du code des relations entre le public et l'administration (CRPA)

[172] Occulté en application de l'article L.311-6 du code des relations entre le public et l'administration (CRPA)

<sup>63</sup> Voir les éléments d'information détaillés dans l'annexe n°3 « Remboursements de frais et dépenses d'équipement des administrateurs », point 1.2.1.2.

Graphique 8 : Occulté en application de l'article L.311-6 du code des relations entre le public et l'administration (CRPA)

[173] A tout le moins, si les frais réellement engagés doivent être remboursés dès lors qu'ils entrent bien dans le cadre des règles existantes, les montants atteints invitent non seulement à veiller attentivement au respect des règles adoptées par le conseil d'administration lui-même, mais aussi à déterminer des modalités de gestion plus économes.

2.3.2.2.2 Des règles de remboursements assez généreuses, qui pourraient faire l'objet de corrections<sup>64</sup>

[174] L'examen des différents postes de dépenses met en évidence une forte concentration de celles-ci sur les frais de déplacements. Si le CA de l'Ircantec voulait bien prêter attention à ses coûts de fonctionnement, c'est sur ce point que des économies devraient être d'abord recherchées.

- Des frais de déplacement qui pourraient sans doute être réduits et plus conformes aux recommandations en matière environnementale.

[175] Les frais de déplacement des administrateurs ont constitué la part essentielle des sommes remboursées de la période, oscillant entre un minimum de 48,56 % du total (2019) et un maximum de 59,8 % (2016).

[176] A la différence de structures telles que la CNRACL, qui sont des établissements publics administratifs de l'Etat, l'Ircantec, est une personne morale de droit privé à but non lucratif. De ce fait, elle n'est pas soumise aux mêmes obligations. Ni des dispositions du décret n° 2006-781 du 3 juillet 2006 relatif au règlement des frais occasionnés par les déplacements temporaires des personnels civils de l'Etat ni celles de l'article R 121-4 du code de la sécurité sociale ne lui sont aujourd'hui applicables.

[177] Ceci ne l'exonère pas de devoir gérer avec la plus grande parcimonie possible les dépenses nécessaires à son fonctionnement. A l'analyse, les dispositions en vigueur au sein de l'Ircantec concernant les remboursements de frais de transport pourraient faire l'objet d'un certain nombre de

---

<sup>64</sup> Les compléments d'analyse de cette partie du rapport sont présentés dans la même annexe au point 1.2.2.

modifications pour être plus économes, qu'il s'agisse de l'usage du train, de l'avion ou des véhicules personnels<sup>65</sup>.

[178] Enfin, pour les déplacements en véhicule personnel, les efforts attendus de tous dans le cadre des politiques environnementales afin de réduire l'empreinte carbone devraient inciter les administrateurs du régime à être davantage utilisateurs du train et n'utiliser leurs véhicules personnels, et l'avion plus encore, que de façon tout à fait exceptionnelle. Ceci serait d'autant plus logique au regard de la politique de l'Ircantec en matière de politique de soutien au développement durable.

- Des frais d'hébergement et de restauration dont les plafonds de remboursements, assez élevés, pourraient aussi être corrigés.

[179] S'agissant des frais d'hébergement et de restauration, la mission n'ayant pas eu pour objectif d'effectuer des contrôles, elle ne s'est penchée ni sur la coïncidence des nuitées déclarées avec les dates des diverses réunions pour en vérifier la cohérence ni sur le nombre de repas déclarés ayant donné lieu à demandes de remboursement.

[180] Elle note cependant que le plafond de remboursement des nuitées et des repas a été fixé par le règlement intérieur à des niveaux sensiblement supérieurs à ceux qui s'appliquent aux personnels civils de l'Etat et aux administrateurs des caisses du régime général.

[181] S'agissant des repas, les dépenses sont en outre plus élevées encore lorsque se tiennent les séances du conseil d'administration. Le déjeuner proposé aux administrateurs après la séance de travail est en effet organisé par le service gestionnaire qui passe commande auprès de traiteurs pour des coûts de revient nettement supérieurs aux plafonds de remboursement (plus de deux fois le plafond des repas remboursés sur justificatifs).

[182] Occulté en application de l'article L.311-6 du code des relations entre le public et l'administration (CRPA)

[183] Occulté en application de l'article L.311-6 du code des relations entre le public et l'administration (CRPA)

[184] Pour conclure sur le sujet des remboursements de frais, les sommes en jeu, sans être très importantes, ne sont pas marginales et devraient inciter les administrateurs du régime à être attentifs à ces dépenses. Plusieurs changements pourraient être apportés aux pratiques actuelles :

- en premier lieu, afin de sensibiliser le conseil d'administration à ces questions, les services gestionnaires pourraient lui présenter, une fois l'an, une synthèse globale de ses dépenses durant l'exercice écoulé<sup>67</sup> ;

---

<sup>65</sup> Voir l'analyse détaillée de ces points dans l'annexe relative n°3 « Remboursements de frais et dépenses d'équipement des administrateurs ».

<sup>67</sup> Cette présentation devrait faire masse de l'ensemble des dépenses de fonctionnement en intégrant, notamment, les coûts afférents à l'appui à la gouvernance, qui sont valorisés dans les tableaux de dépenses RH par processus.

- en deuxième lieu, dans un souci d'économies et d'exemplarité, le conseil d'administration de l'Ircantec pourrait réviser ces dispositions en adoptant un barème de remboursement similaire à celui prévu par l'article R 121-4 du code de la sécurité sociale ou à celui utilisé pour les fonctionnaires de l'Etat en mission ;
- enfin, les dépenses du président devraient être cadrées par un dispositif déterminant le montant maximal de dépenses autorisées au cours d'une année. Ceci devrait s'accompagner de l'obligation de tenir un registre des invitations adressées rappelant le nom et la fonction des bénéficiaires ainsi que le motif de l'invitation. C'est là une pratique qui s'impose notamment aux responsables d'établissements publics et à laquelle la Cour des comptes est attachée<sup>68</sup>.

**Recommandation n°13** Autoriser les déplacements au tarif de la 1<sup>ère</sup> classe de la SNCF pour les trajets supérieurs à 4 heures dans la même journée ou lorsque le prix du billet de 1<sup>ère</sup> classe est inférieur au prix du billet de seconde classe pour le même train ; revoir les dispositions relatives à l'usage de l'avion à la lumière des mesures décidées par le Conseil de défense écologique du 12 février 2020 (pas d'utilisation lorsqu'existent des possibilités de trajet en train inférieurs à 4 heures) ; adopter un barème de remboursement des nuitées et des repas similaires à celui prévu par l'article R.121-4 du code de la sécurité sociale ou celui utilisé pour les fonctionnaires de l'Etat en mission ; faire présenter au conseil d'administration, une fois l'an, par le service gestionnaire, le bilan des dépenses de fonctionnement du conseil en détaillant les différents postes de dépenses ; déterminer en conseil l'enveloppe annuelle des frais de représentation dont le président du conseil pourrait avoir l'usage.

### 2.3.3 Des dotations en matériel informatique et des compléments d'équipements particulièrement généreux

[185] Les administrateurs de l'Ircantec, comme ceux d'autres établissements, bénéficient, en plus du remboursement de leurs frais, de dotations de matériels informatiques et bureautiques. Jusqu'à la fin de la mandature 2015-2019, la dotation consistait en l'octroi de matériels fournis par la Caisse des dépôts qui en assurait par ailleurs l'entretien. A partir de 2021, le conseil -reprenant son souhait de 2019 - a souhaité voir allouer à chaque membre une enveloppe budgétaire subdivisée en deux sous-ensembles. D'une part, des crédits leur seraient alloués pour l'acquisition de matériels informatiques. D'autre part, ils seraient remboursés de frais d'équipements qui viendraient compléter leurs moyens de fonctionnement.

#### 2.3.3.1 Une forte revalorisation votée par le conseil en 2021, qui a contribué à la détérioration des relations avec les autorités de tutelles

[186] Le premier conseil d'administration de la nouvelle mandature, par sa délibération n° 2021-04-04 du CA du 15 avril 2021, a décidé de modifier les dispositions de l'article 48 du règlement intérieur pour accroître la dotation.

[187] Cette délibération a fait l'objet d'une opposition de la part des tutelles formalisée par un courrier du 10 mai 2021 adressé au président du conseil d'administration au motif que l'enveloppe ainsi redéfinie serait plus généreuse que celles d'autres organismes. En dépit de cette opposition, le conseil a maintenu sa demande devenue une pomme de discorde avec les autorités de tutelle.

---

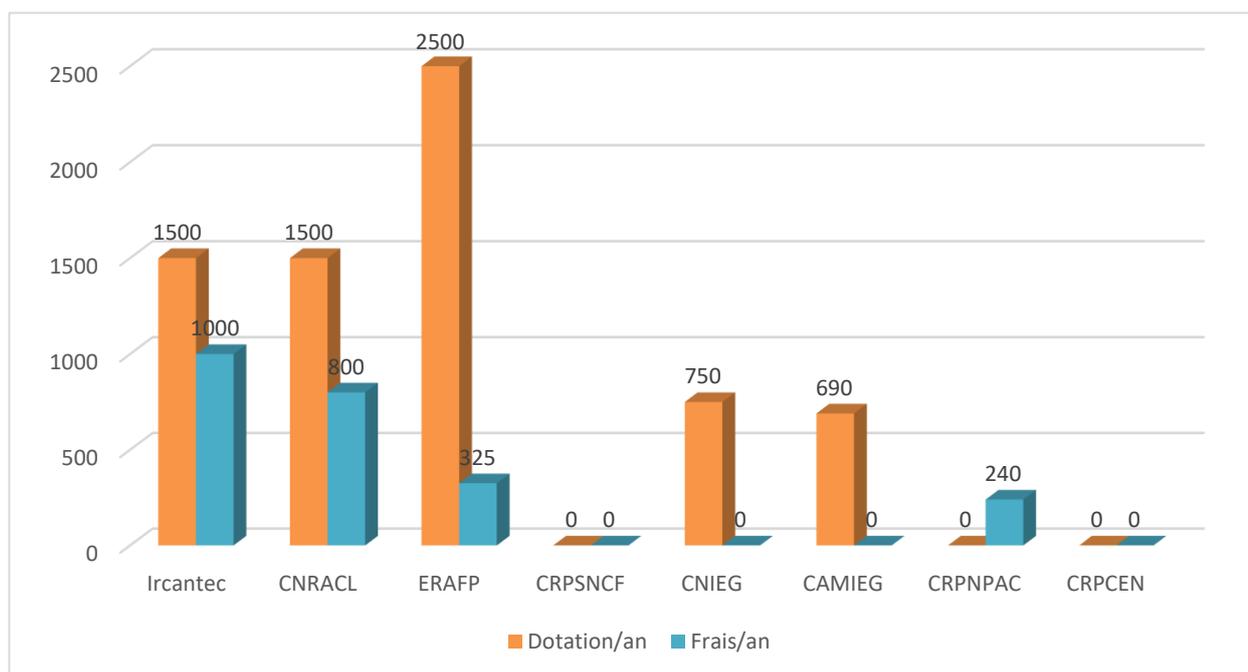
<sup>68</sup> Voir sur ce point la partie 3.2 du présent rapport

[188] Au regard des éléments d’appréciation portés à sa connaissance, la mission a effectivement constaté que la dotation ainsi revue est sensiblement supérieure à ce que l’on peut trouver dans d’autres organismes. Sans doute pourrait-elle être corrigée sans porter atteinte aux besoins en matériels des administrateurs.

### 2.3.3.2 Une dotation sensiblement plus importante que dans nombre d’autres organismes

[189] Un examen des dispositions en vigueur dans diverses structures<sup>69</sup> permet de constater que, si les mesures en ce domaine sont assez hétérogènes, les moyens alloués aux administrateurs de l’Ircantec sont, à l’exception de l’ERAFP pour la partie « dotation initiale », les plus généreux du panel.

Graphique 9 : Dotations informatiques comparées entre divers conseils d’administration



Source : Données comparatives établies par la mission

### 2.3.3.3 Une dotation qui pourrait être corrigée pour être plus conforme aux besoins réels<sup>70</sup>

[190] A partir de ses travaux sur ce sujet, la mission est conduite à faire deux constats.

[191] En premier lieu, une rapide enquête sur les prix des matériels a permis de constater que l’enveloppe financière déterminée le 15 avril 2021 par le conseil d’administration pour l’acquisition des matériels aurait sans doute pu être sensiblement plus modeste sans porter atteinte à la qualité des travaux des administrateurs.

[192] En second lieu, la Caisse des dépôts a fait entériner le principe selon lequel la maintenance de ces matériels ne serait pas assurée par ses services, ce qui paraît justifier la seconde enveloppe destinée à couvrir des frais divers, notamment d’abonnements divers et de maintenance. Le montant

<sup>69</sup> Voir sur ce sujet l’analyse de détail dans l’annexe « Remboursement de frais et dépenses d’équipement des administrateurs » ; en particulier le tableau n° 6, point 1.3.2.2.

<sup>70</sup> Voir sur ce sujet l’analyse de détail dans la même annexe, au point 1.2.2.3.

voté se situe cependant, là encore, à un niveau élevé par rapport à une estimation raisonnable des besoins.

[193] Si le conseil d'administration de l'Ircantec avait opté pour une approche économe et rationnelle, il aurait conservé le dispositif initial, la Caisse dotant chacun des administrateurs d'un ordinateur portable ou d'une tablette et assumant ensuite la maintenance. De ce fait, les coûts globaux eussent sans doute été largement inférieurs aux sommes votées lors du conseil d'administration d'avril 2021. Le souhait des administrations de tutelle de limiter les dépenses sur ce poste apparaît dès lors fondé.

**Recommandation n°14** Calculer le montant de l'enveloppe relative aux équipements informatiques destinés aux administrateurs à partir des prix du marché et d'une estimation raisonnable du besoin sur l'ensemble de la mandature.

### 2.3.4 Des règles dont le respect n'est pas garanti, des contrôles qui mériteraient d'être renforcés

[194] Bien qu'elle n'ait pas eu à opérer un contrôle, la mission se doit de formuler deux observations à partir de ses analyses dans la mesure où les dispositions en vigueur entre 2016 et 2019 valent pour la nouvelle mandature et sont, de ce fait, de nature à provoquer les mêmes errements. L'une porte sur les règles de remboursement actuellement en vigueur ; l'autre sur les contrôles opérés.

#### 2.3.4.1 Des règles de remboursement de frais qui gagneraient à être plus clairement définies

[195] Sur la base des documents qu'elle a pu examiner, la mission constate que les règles posées par le conseil d'administration en matière de remboursement des frais de transport n'ont pas toujours été suivies strictement. En outre, ces règles sont rédigées de telle façon qu'elles ouvrent la porte à des interprétations permettant à des pratiques, qui devraient demeurer exceptionnelles, de devenir régulières. Pour régler cette question, le mieux serait de revoir la rédaction de la note de procédure qui expose les conditions et modalités de remboursement des frais.

#### 2.3.4.2 Des contrôles qui devraient être renforcés

[196] La mission a par ailleurs relevé, lors de ses entretiens, que des administrateurs, sont amenés à siéger comme administrateurs dans plusieurs autres organismes à des niveaux de responsabilité qui peuvent être élevés, tout en poursuivant parfois leur activité professionnelle. De ce fait, ils peuvent aussi prétendre à des remboursements de frais au titre de leur participation aux travaux de ces organismes. Cette situation soulève deux questions différentes : la première porte sur les risques de conflits d'intérêt, la seconde sur la possibilité de voir des membres du conseil d'administration de l'Ircantec être indûment indemnisés.

[197] D'évidence, les dispositions en vigueur relatives à la prévention des conflits d'intérêt sont insuffisantes, ce qui plaide en faveur d'une déclaration d'intérêt plus précise<sup>71</sup>.

[198] S'agissant des indemnités, les contrôles actuels apparaissent insuffisants pour empêcher d'éventuels remboursements de frais abusifs. Le principe de droit commun est que l'on ne peut être remboursé deux fois pour le même motif. Or, ce principe ne peut être réellement garanti à l'Ircantec, les dispositifs de contrôle actuels ne le permettant pas. Interrogés sur ce point par la mission, les

---

<sup>71</sup> Ce point est traité dans la partie 4 du présent rapport, relative à la gestion des placements

gestionnaires ont fait savoir qu'ils exigeaient bien les originaux de tous les justificatifs et factures nécessaires aux remboursements. Cependant, comme ils l'ont reconnu, ils ne disposent pas des moyens et des informations suffisants pour empêcher d'éventuels remboursements indus. Pour limiter les risques de double prise en charge, il serait dès lors souhaitable que des contacts soient établis avec les établissements concernés afin d'examiner la possibilité de mettre en œuvre les contrôles nécessaires de façon conjointe.

**Recommandation n°15** Revoir la note de procédure qui précise les conditions et modalités de remboursement des frais engagés par les administrateurs afin de mieux préciser les choses, notamment pour le remboursement des frais de transport ; revoir les procédures de contrôle des remboursements de frais en liaison avec les organismes tiers éventuellement concernés pour mieux en garantir l'effectivité.

### 3 Un manque de viabilité financière à long-terme du régime qui appelle depuis plusieurs années une modification de ses principaux paramètres

[199] Après un rappel du cadre dans lequel doit s'inscrire le pilotage technique du régime depuis la réforme de 2008 (partie 3.1), sont présentées et analysées successivement :

- La méthodologie utilisée par les services de la CDC, sous le pilotage du conseil d'administration (CA) et de sa commission de pilotage technique et financier (CPTF), pour élaborer les projections actuarielles à long-terme du régime (partie 3.2)
- Les principaux résultats des projections réalisées ces dernières années, notamment en vue de l'adoption en 2017 du « plan quadriennal » pour 2018-2021, puis dans le cadre de son réexamen en 2019, ainsi que les toutes dernières projections sous-tendant un projet de rapport technique pour 2021 que les services de la CDC ont soumis dernièrement à la CPTF pour sa réunion du 9 septembre 2021 et sur lequel va s'appuyer la détermination d'ici la fin d'année du prochain « plan quadriennal » du régime pour 2022-2025 (partie 3.3).

[200] Une présentation plus détaillée des principaux résultats des projections actuarielles récentes figure en annexe 4.

#### 3.1 Le régime a fait l'objet d'une profonde réforme en 2008 destinée à restaurer sa viabilité financière à long-terme

[201] En 2008, face à la montée des pressions financières résultant de l'arrivée à maturité du régime et de l'augmentation attendue de l'espérance de vie<sup>72</sup>, le gouvernement a adopté, en concertation avec les partenaires sociaux, une importante réforme du régime en vue de restaurer et garantir sa

---

<sup>72</sup> Les projections actuarielles disponibles laissaient alors attendre l'émergence de déficits techniques pour le régime à partir de la première moitié des années 2010 et un épuisement de ses réserves au cours de la seconde moitié des années 2020. Cf. la note suivante de la CDC : « Réforme des paramètres et pilotage technique à long terme de l'IRCANTEC », Note de la CDC pour le Conseil d'orientation des retraites (COR) pour sa séance plénière du 11 février 2009.

pérennité financière à long terme. Cette réforme a porté sur sa gouvernance et ses principaux paramètres. Elle a été prise par la voie d'un décret<sup>73</sup> et d'un arrêté<sup>74</sup>.

[202] Outre l'attribution durable de l'ensemble des opérations de gestion du régime à la CDC<sup>75</sup> et l'introduction d'une COG entre l'Ircantec, l'Etat et la CDC<sup>76</sup>, cette réforme a consisté à :

- D'une part, ajuster les paramètres du régime pendant une période transitoire s'étalant de 2009 à 2017 pour restaurer la pérennité financière du régime à long-terme tout en maintenant un niveau de pension relativement élevé.
  - Cet ajustement a combiné :
    - Une augmentation progressive de la valeur d'achat du point de retraite sur la période induisant une diminution du taux de rendement réel<sup>77</sup> du régime de 4,34 points, pour le ramener à 7,75 % en 2017 (tableau 1) et le rapprocher ainsi du taux de rendement actuariel d'équilibre du régime<sup>78</sup> ;
    - Une hausse progressive des taux de cotisations sociales sur la période (tableau 2) afin essentiellement de compenser l'effet négatif de la baisse du taux de rendement sur les pensions futures versées au titre des droits nouveaux acquis<sup>80</sup>.
- D'autre part, confier le pilotage du régime au conseil d'administration (CA) de l'Ircantec à compter de 2018 dans un cadre visant à garantir sa viabilité à moyen-long terme :
  - Depuis 2018, le CA de l'Ircantec doit ainsi fixer, dans le cadre d'un « plan quadriennal », les règles d'évolution des paramètres du régime (la valeur du point et le salaire de référence), et proposer au gouvernement les taux de cotisation à appliquer sur la période considérée.
  - La fixation de ces paramètres doit toutefois s'inscrire dans le respect de deux critères de solvabilité réglementaires :

<sup>73</sup> Décret n° 2008-996 du 23 septembre 2008 modifiant le décret n° 70-1277 du 23 décembre 1970 portant création d'un régime de retraites complémentaire des assurances sociales en faveur des agents non titulaires de l'Etat et des collectivités publiques.

<sup>74</sup> Arrêté du 23 septembre 2008 modifiant l'arrêté du 30 décembre 1970 relatif aux modalités de fonctionnement du régime de retraites complémentaire des assurances sociales institué par le décret n° 70-1277 du 23 décembre 1970.

<sup>75</sup> Auparavant, le conseil d'administration de l'Ircantec déléguait à la CDC les opérations de gestion du régime de retraite par une convention conclue pour une durée maximale de cinq ans.

<sup>76</sup> La réforme a également modifié :

- la composition du CA de l'Ircantec, par l'entrée en son sein de représentants des employeurs territoriaux et hospitaliers, en plus des représentants de l'Etat-employeur et de deux personnalités qualifiées ;
- son fonctionnement, par la création d'un bureau, d'un conseil des tutelles et la nomination d'un commissaire du gouvernement

<sup>77</sup> Dans le cadre d'un régime par points, le taux de rendement réel calculé à un instant donné est le rapport entre la valeur de service du point et la valeur d'achat du point, l'ensemble divisé par le taux d'appel des cotisations.

<sup>78</sup> Le taux de rendement d'équilibre actuariel est le rendement qui permet, sous une hypothèse de taux d'actualisation donnée, d'égaliser la masse des cotisations payées une année donnée et la somme actualisée de toutes les pensions engendrées par ces cotisations. En 2007, les services de la CDC estimaient le taux de rendement actuariel du régime à 6,7% pour un taux d'actualisation de 2,0%. Cf. la note de la CDC de février 2009 précitée.

<sup>79</sup> La réforme a laissé le taux d'appel des cotisations inchangé à 125%.

<sup>80</sup> Le taux de cotisation théorique a été relevé d'un total de 0,84% et 1,26% de 2008 à 2017 respectivement pour les agents et pour les employeurs pour la tranche A de rémunération ; et d'un total de 1,31% pour les agents et 1,79% pour les employeurs sur la tranche B de celle-ci.

<sup>81</sup> En augmentant immédiatement les engagements du régime, la hausse des taux théoriques de cotisation aurait pu avoir pour inconvénient d'engendrer des engagements non financés supplémentaires au démarrage de la période de transition, lorsque le rendement était beaucoup plus élevé que le taux de rendement actuariel d'équilibre. Pour limiter l'apparition de ces engagements non financés, la hausse des taux de cotisation a été différée par rapport à la baisse de rendement, et a été plus progressive que cette dernière.

- Le régime doit disposer d'une réserve d'au moins une année et demie de prestations à l'horizon de 20 ans ;
- Le régime doit garantir le paiement des pensions, à l'horizon de 30 ans, par les cotisations futures et les réserves du régime.
- Pour arrêter le « plan quadriennal », le CA se fonde sur les propositions de sa commission de pilotage technique et financier – créée par la réforme - qui valide des projections actuarielles à long-terme élaborées par la DPS de la CDC (après avoir arrêté leurs principales hypothèses, avec les conseils de la CDC), ainsi que sur un rapport préparé par un actuare indépendant choisi par le CA de l'institution<sup>8283</sup>.
- Des mécanismes ont par ailleurs été prévus en cas d'inaction du CA. Les textes prévoient ainsi des règles d'ajustement automatique des paramètres de gestion du régime en cas d'absence du plan quadriennal. Ces règles visent à prolonger la durée de vie du régime à due concurrence de la période d'absence de décision. Elles se traduisent par les ajustements annuels suivants :
  - Indexation de la valeur de service du point sur les deux tiers de l'inflation ;
  - Indexation de la valeur d'achat du point (ou salaire de référence) sur les cinq tiers de l'inflation ;
  - Augmentation des taux théoriques de cotisation de 0,032 % en tranche A et de 0,08 % en tranche B, l'effort étant partagé à 50/50 par l'agent et l'employeur.

Tableau 1 : Evolution du taux de rendement réel du régime sur la période 2008-2017

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
12,09%	11,40%	10,75%	10,15%	9,60%	9,10%	8,60%	8,23%	7,98%	7,75%

Source : Ircantec et arrêté précité du 23 septembre 2008

Tableau 2 : Evolution des taux de cotisation théoriques des bénéficiaires et de l'employeur

	Taux de cotisation employé		Taux de cotisation employeur	
	Tranche A	Tranche B	Tranche A	Tranche B
2008	1,40%	4,25%	2,10%	8,25%
2009	1,80%	4,76%	2,70%	9,24%
2010	1,80%	4,76%	2,70%	9,24%
2011	1,82%	4,80%	2,73%	9,28%
2012	1,88%	4,88%	2,82%	9,36%
2013	1,96%	4,98%	2,94%	9,46%
2014	2,03%	5,10%	3,04%	9,58%
2015	2,11%	5,26%	3,17%	9,74%
2016	2,18%	5,40%	3,26%	9,88%
2017	2,24%	5,56%	3,36%	10,04%

Source : Décret n° 2008-996 du 23 septembre 2008

<sup>82</sup> Cf. le III de l'article 2 du décret du 23 décembre modifié précité.

<sup>83</sup> Cf. l'article 3 de l'arrêté du 30 décembre 1970 modifié précité.

[203] S'agissant des deux critères réglementaires de soutenabilité :

- Le premier critère a été adopté afin de garantir une « réserve de précaution » « *pour faire face à la fois à la forte augmentation, inévitable dans les décennies à venir, des effectifs de pensionnés à l'Ircantec et pour pouvoir encaisser un choc démographique ou économique défavorable toujours possible : dynamique plus forte des prestations, moindre accroissement de la population assurée qu'escompté ou des salaires* »<sup>84</sup>.
- Le second critère reflète un « horizon de garantie de versement de la pension » ; il permettrait « *à l'ensemble des retraités (directement) et des cotisants (indirectement) d'être assurés que leur pension et celle de leur ayant-droit seront versées sans difficulté durant toute leur retraite* ». La durée de 30 ans aurait été retenue en référence « *au délai moyen entre le paiement des cotisations et celui du versement de la retraite pour un agent donné* ». Il viserait à « *garantir que le régime soit en mesure de garantir au cotisant le versement de sa pension future, dans des conditions normales de fonctionnement, au moment du paiement de la cotisation* »<sup>85</sup>.

[204] Au vu de la situation et des perspectives du régime, comme la précédente mission IGAS-CGEFI d'évaluation de la précédente COG, la mission est d'avis qu'un objectif d'équilibre à 30 ans doit être recherché en permanence pour garantir un pilotage satisfaisant du régime. Elle estime qu'un tel objectif est même insuffisant, en particulier pour évaluer les conséquences à long-terme des engagements d'ores et déjà pris par l'Ircantec, mais qui ne donneront lieu à décaissement qu'au-delà de 30 ans. Cet objectif est d'autant plus insuffisant eu égard à l'allongement des carrières induit par les réformes récentes des retraites<sup>86</sup> et à l'augmentation de la durée de vie moyenne des affiliés. La mission observe du reste que la composante paramétrique de la réforme de 2008 avait été calibrée de telle sorte à garantir un équilibre du solde technique du régime à un horizon de 40 à 50 ans<sup>87</sup>.

[205] Dans ce contexte, la mission recommande de fixer les paramètres du régime dans le prochain plan quadriennal pour la période 2022-2025 et ceux qui suivront sans se fonder exclusivement sur le respect des critères réglementaires de solvabilité, mais en visant un équilibre du solde technique du régime à un horizon temporel de 40 à 45 ans.

**Recommandation n°16** Fixer les paramètres du régime dans le prochain plan quadriennal pour la période 2022-2025 et ceux qui suivront sans se fonder exclusivement sur le respect des critères réglementaires de solvabilité et en visant un équilibre du solde technique du régime à un horizon temporel de 40 à 45 ans.

[206] Comme la mission de contrôle de l'Igas sur les placements de l'Ircantec en 2012<sup>88</sup> et comme la mission IGAS-CGEFI d'évaluation de la précédente COG, la présente mission doute par ailleurs de l'intérêt du premier critère réglementaire de soutenabilité. Face à la situation et aux perspectives actuelles, ce critère de précaution peut être regardé comme un « garde-fou » additionnel rejoignant *in fine* l'objectif d'équilibre de long-terme. Mais, dans la durée, sous réserve que la soutenabilité à long-terme du régime soit raisonnablement assurée, la nécessité de disposer sur un horizon de 20

<sup>84</sup> Cf. la note de la CDC de février 2009 précitée.

<sup>85</sup> Cf. la note de la CDC de février 2009 précitée.

<sup>86</sup> Cf. le relèvement progressif de 60 à 62 ans de l'âge légal d'ouverture des droits à la retraite entre mi-2011 et début 2017 et le relèvement progressif de 65 à 67 ans de l'âge de départ à taux plein quelle que soit la durée de cotisation mis en œuvre par la réforme des retraites de 2010 ; et l'allongement progressif de la durée de cotisation nécessaire pour bénéficier d'une retraite à taux plein jusqu'à 43 années pour les générations nées à partir de 1973 porté par la réforme de 2013.

<sup>87</sup> Cf. la note de la CDC de février 2009 précitée.

<sup>88</sup> Vincent Ruol, « Contrôle des placements de l'Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'Etat et des collectivités publiques (IRCANTEC) », Rapport de l'IGAS N°RM2012-064P.

ans « glissants » de l'équivalent de 1,5 fois le montant des prestations annuelles sous forme de réserves ne paraît pas se justifier.

### 3.2 Les administrateurs bénéficient d'un appui de qualité des services de la CDC, les prévisions actuarielles pour le régime s'appuyant sur des hypothèses économiques du Conseil d'orientation des retraites et sur les modèles MISTRAL et PRE VIR

#### 3.2.1 Les services de la CDC fournissent un appui important et de qualité aux administrateurs pour leurs prises de décisions relatives au pilotage technique du régime

[207] La direction des études et des statistiques de la DPS de la CDC dispose d'importantes compétences dans le domaine de l'analyse des retraites et les projections démographiques et financières pour les régimes dont celle-ci assure la gestion. La mission retire de ses entretiens que ces compétences sont appréciées par les administrateurs de l'Ircantec et reconnues par des interlocuteurs techniques, dont les actuaires indépendants qui ont apporté leur appui à la CPTF et au conseil d'administration ces dernières années ainsi que les représentants du secrétariat général du Conseil d'orientation des retraites (COR).

[208] La mission est d'avis que ces compétences ont été mobilisées de façon satisfaisante ces dernières années, conformément aux objectifs retenus dans la COG :

- D'une part, pour produire un ensemble d'études permettant d'améliorer la connaissance des différentes sous-populations d'affiliés de l'Ircantec et de leurs parcours professionnels, en vue d'éclairer les décisions du conseil d'administration et des ministères de tutelle, et d'améliorer les outils utilisés pour l'élaboration des projections démographiques et financières pour le régime. La mission juge favorablement que ces études aient fait l'objet d'une diffusion publique via des publications de la CDC.
- D'autre part, pour produire d'importants travaux de projections démographiques et financières qui ont alimenté les rapports techniques annuels du régime et qui ont éclairé les prises de décisions du conseil dans le cadre de l'élaboration en 2017 du plan quadriennal pour 2018-2021, dans le cadre de son réexamen en 2019 et, tout dernièrement, dans le cadre de la préparation du prochain plan quadriennal pour 2022-2025.

[209] La mission a par ailleurs noté que le décret n°2017-1704 du 18 décembre 2017 (Cf. la partie 4 du rapport sur la politique de placement) a imposé :

- D'une part que le rapport technique et financier annuel de l'Ircantec contienne certains éléments prévus par les articles R. 623-6 et R. 623-8 du code de la sécurité sociale (CSS)<sup>89</sup> introduits par le décret n° 2017-887 du 9 mai 2017 relatif à l'organisation financière de certains régimes de sécurité sociale, communément appelé « décret placements »<sup>90</sup>.

<sup>89</sup> Ces articles ont été renumérotés R. 139-5 et R. 623-7 à la suite d'une recodification introduite en juillet 2019 (Cf. la partie 4 du rapport sur la gestion des placements)

<sup>90</sup> Les éléments prévus à l'ancien article R. 623-6 sont les suivants : «1o La situation financière du régime à la clôture de l'exercice; «2o Des prévisions d'évolution de l'environnement économique général et de la population couverte, notamment en termes d'effectifs et d'assiette de cotisation. Ces prévisions comprennent plusieurs scénarios dont un scénario central ; «3o L'impact des décisions relatives aux paramètres du régime prises au cours de l'exercice ; 4o La projection, pour chaque scénario et à réglementation constante, de la situation financière du régime à horizon de quarante ans ». Pour sa part, l'ancien article R.623-8 incluait les dispositions suivantes : « Le document relatif à la politique de pilotage comporte également un rapport de gestion financière concernant le dernier exercice clos. Ce rapport compare les prévisions effectuées en termes de pilotage et

- D'autre part que le plan quadriennal de l'Ircantec comporte certains éléments, concernant la politique de placement et la gestion des risques prévus par l'ancien article R. 623-9 du CSS également introduit par le « décret placements ».

[210] La mission a relevé que les rapports techniques annuels récents de l'Ircantec ont inclus l'essentiel des éléments prévus par ces dispositions à l'exception notable de celles relatives aux placements, et que l'élaboration du plan quadriennal 2018-2021 n'a pas conduit à la production de l'ensemble des dispositions prévues concernant la politique de placement et la gestion des risques. La mission note toutefois qu'à la suite d'une décision du Conseil d'Etat de novembre 2018, les articles du code de la sécurité sociale introduits par le « décret placements » ne peuvent être considérées comme applicables aujourd'hui (Cf. la partie 4 du rapport sur la gestion des placements).

### 3.2.2 Les services de la CDC et le conseil d'administration fondent leurs projections actuarielles à long-terme sur des hypothèses du conseil d'orientation des retraites et l'utilisation conjointe des modèles MISTRAL et PREVIR

[211] Depuis 2016, les services de la CDC fondent leurs projections actuarielles à long-terme pour l'Ircantec en combinant l'utilisation de deux modèles (schéma 1) :

- le modèle PREVIR<sup>91</sup>, développé par l'Institut des politiques publiques (IPP) entre 2013 et 2015 puis transféré à l'Ircantec, qui modélise les trajectoires d'emploi et de masse salariale des non titulaires à partir des scénarios macroéconomiques du Conseil d'orientation des retraites ;
- le modèle MISTRAL<sup>92</sup>, développé par les services de la CDC entre 2013 et 2015, qui utilise les trajectoires d'emploi et de masse salariale issues de PREVIR pour obtenir les projections démographiques (cotisants, anciens cotisants, pensionnés) et financières (cotisations, prestations) de l'Ircantec.

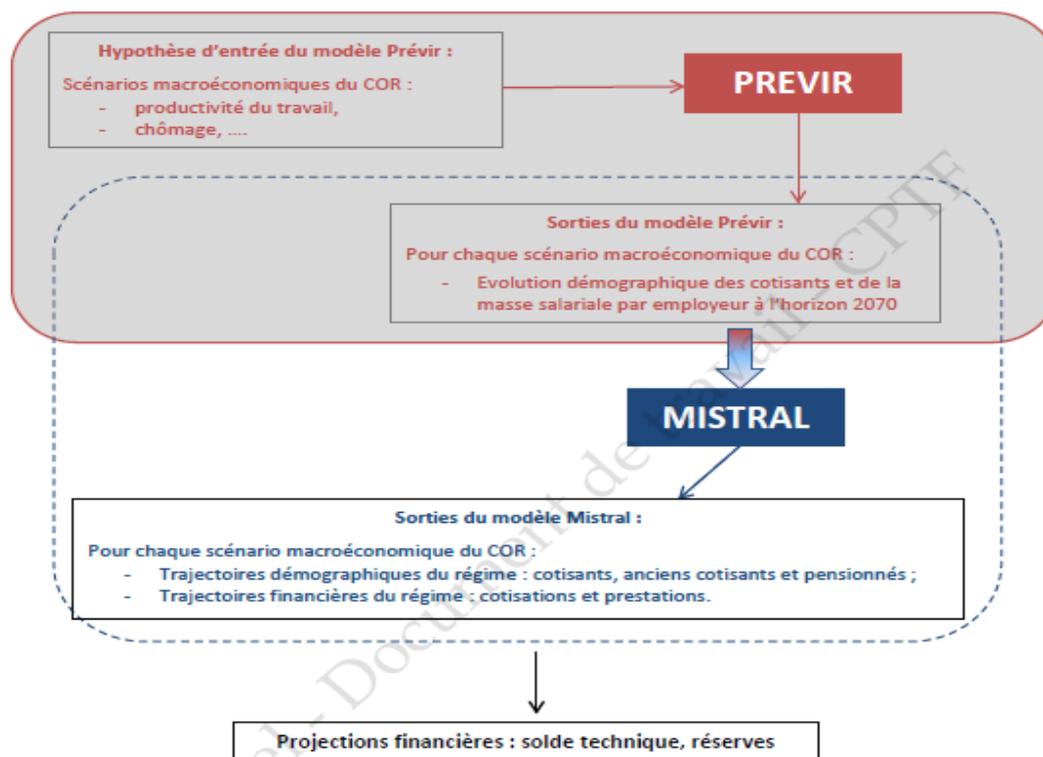
---

*d'adossment aux évolutions effectivement constatées, présente les résultats obtenus et les frais supportés pour chaque catégorie de placements, détaille les opérations sur contrats financiers et leur contribution au résultat financier, analyse les risques supportés par le portefeuille et démontre le respect de la politique de gestion des risques », l'Ircantec n'étant pas tenue de faire état dans son rapport des dispositions concernant l'adossment.*

<sup>91</sup> « PREVisions IRcantec » (PREVIR).

<sup>92</sup> « Modèle Ircantec Solvabilité et Trajectoire du Régime » (MISTRAL).

Schéma 1 : L'approche des services de la CDC pour la réalisation des projections actuarielles du régime de l'Ircantec



Source : Ircantec, CDC

[212] Le modèle MISTRAL peut aussi être mobilisé en utilisant des hypothèses d'emploi et de masse salariale directement fondées sur les hypothèses macroéconomiques du COR en supposant que les évolutions de l'emploi et des salaires réels des non titulaires de la fonction publique suivent celles des salariés du secteur privé (modélisations qualifiées par la suite de « Sans PREVIR »).

### 3.2.2.1 Le modèle MISTRAL

[213] Le modèle MISTRAL est un modèle actuariel classique de type « stock-flux » (schéma 2) composé de :

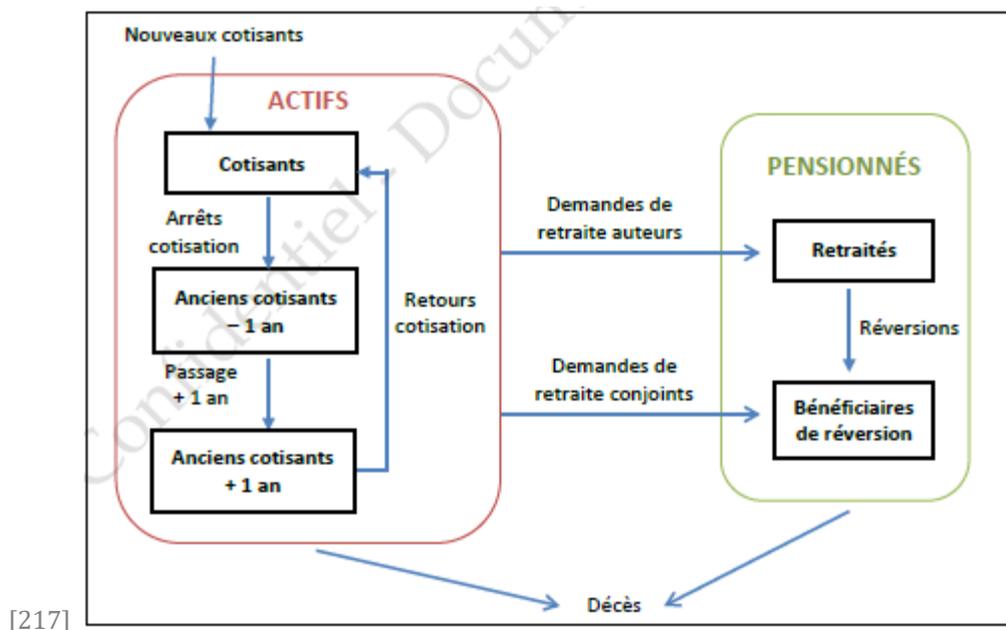
- stocks pour les cotisants pour une année donnée, les anciens cotisants de moins d'un an, les anciens cotisants de plus d'un an, les retraités, les retraités de droits directs, les bénéficiaires de réversion ;
- et de flux pour les nouveaux cotisants d'une année donnée, les retours de cotisation, les arrêts de cotisation, les passages de cotisants de moins d'un an à plus d'un an, les demande de départ en retraite, les nouveaux bénéficiaires de réversion, les décès.

[214] Ce modèle a été développé avec l'objectif de mieux prendre en compte les spécificités des différentes populations affiliées au régime de façon à fonder les projections sur des sous-groupes les plus homogènes possibles en termes de comportement. L'analyse rétrospective des populations du régime a permis de retenir une segmentation assez fine à partir des variables suivantes : âge, sexe, familles d'employeurs, tranches de nombres de points acquis, tranche d'années de présence dans le régime, tranche d'assiette de cotisation.

[215] À partir de données en effectif, durée de présence, masse salariale et points, MISTRAL fournit des projections démographiques (cotisants, anciens cotisants, pensionnés) et financières (cotisations, prestations) pour les populations affiliées au régime.

[216] Les différentes lois de passage entre les stocks (recrutement, départ à la retraite, ...) sont déterminées à partir de taux observés sur les dernières années dans le régime. Les hypothèses du modèle MISTRAL portent sur le renouvellement des cotisants, la mortalité, le taux de départ en retraite, la nuptialité, la valorisation des droits ...

Schéma 2 : Structure du modèle MISTRAL



Source : Ircantec, CDC

### 3.2.2.2 Le modèle PREVIR

[218] Le modèle PREVIR a été développé par une équipe de l'IPP à partir d'une analyse rétrospective des carrières des non-titulaires du secteur public<sup>93</sup> qui a notamment mis en lumière :

- des profils salariaux et de carrières très différents selon les groupes - le régime de l'Ircantec étant un régime de passage pour une grande part de ses affiliés alors qu'un petit nombre de non-titulaires cotisent sur l'ensemble de leurs carrières ;
- l'influence de facteurs institutionnels (politiques de titularisation, vagues de décentralisation) sur l'évolution de l'emploi et la structure de l'emploi non titulaire ces dernières décennies ;
- l'influence des conditions macroéconomiques sur le recours aux non-titulaires. L'analyse a notamment mis en évidence une relation positive entre le taux chômage et le recours aux non-titulaires révélatrice pour partie, selon l'équipe de l'IPP, d'une utilisation de l'emploi public (tels les contrats aidés) comme une politique contra-cyclique.

<sup>93</sup> Jérémy Boccanfuso, Antoine Bozio, Thomas Bréda, Clément Imbert, « Les carrières des non titulaires du secteur public : analyse rétrospective et projections », Rapport IPP n°5, décembre 2014.

[219] Le modèle PREVIR repose ainsi sur des modélisations concernant des individus moyens types regroupés selon 3 déterminants que sont leur famille d'employeur, leur comportement de cotisation et leur durée totale de cotisation.

- Ces modélisations identifient des corrélations entre :
  - Certaines variables conditionnant l'évolution de l'emploi et le salaire de ces individus types (part des effectifs entrant, taux de retour des anciens cotisants, sorties de cotisants, salaire moyen notamment)
  - Et certains indicateurs macroéconomiques (croissance économique, productivité apparente du travail, taux de chômage, dépenses des administrations publiques, inflation, emploi privé, effectifs de chacune des trois fonctions publiques ...)
- Ces corrélations sont ensuite utilisées pour prédire, en fonctions des scénarios macroéconomiques, les évolutions des effectifs de cotisants et des masses salariales soumises à cotisation de l'Ircantec.

### 3.2.2.3 Éléments d'appréciation sur les deux modèles et leur utilisation

[220] La mission IGAS-CGEFI d'évaluation de la précédente COG avait estimé que le modèle MISTRAL est robuste, appréciation que la présente mission partage ainsi que les actuaires rencontrés. En revanche, elle avait recommandé de ne pas s'appuyer sur les projections mobilisant PREVIR pour l'élaboration du plan quadriennal 2018-2021, mais de privilégier des scénarios fondés sur l'utilisation de MISTRAL et des hypothèses d'effectifs et de salaire réel par tête issues du COR.

[221] La mission précédente jugeait notamment hasardeux d'extrapoler sur le long-terme les corrélations identifiées qui fondent le modèle PREVIR.

- Compte-tenu des contraintes portant sur nos finances publiques dans une perspective de moyen et long-terme, il lui apparaissait *« très incertain que l'emploi salarié public puisse continuer à jouer durablement le rôle d'un coussin contra-cyclique en cas de dégradation conjoncturelle, particulièrement si cette dernière situation était amenée à perdurer »*.
- Il lui apparaissait également *« douteux que les hausses salariales des cotisants de l'Ircantec soient nécessairement supérieures, à moyen comme à long-terme aux gains de productivité observés au niveau national »*.

[222] A la demande du conseil d'administration, un audit des deux modèles utilisés dans le cadre de la réalisation de projections actuarielles du régime a été réalisé par la société SPAC Actuaires au début de l'année 2019, en amont du réexamen du plan quadriennal en 2019. Cet audit, selon celle-ci, *« n'a pas fait apparaître d'erreurs de nature à fausser les résultats »*. La société a cependant relevé que les dernières projections alors obtenues avec PREVIR, après ajout des bases 2015 et 2016, restaient très satisfaisantes en termes de masse salariale, mais beaucoup moins en termes d'évolution des effectifs cotisant. Ces dernières projections s'étaient nettement dégradées par rapport aux projections précédentes (qui s'arrêtaient à la base 2014), ce qui pouvait laisser penser qu'il faudrait revoir l'adéquation des indicateurs macroéconomiques retenus. L'audit a également relevé quelques corrélations surprenantes identifiées et mobilisées dans le modèle PREVIR et recommandé de simplifier l'organisation du programme MISTRAL, pour faciliter sa maintenance.

[223] Dernièrement, dans le cadre de l'appui qu'elle apporte à l'Ircantec pour la préparation du plan quadriennal 2022-2025, la même société, tout en notant que l'utilisation de PREVIR conduisait à des projections plus optimistes que celles fondées sur la simple utilisation des hypothèses

macroéconomiques du COR, a estimé que « l'utilisation de PREVIR est cohérente avec la méthode de fixation de toutes les autres hypothèses (permanence de l'observation du passé pour prédire le futur) ». Selon celle-ci, cette utilisation « n'est donc pas plus fausse qu'une autre hypothèse, et présente l'avantage de prendre en compte les spécificités des affiliés de l'Ircantec sur les premières années » de projections.

[224] La mission comprend la préoccupation des services de la CDC et des administrateurs de tenir compte, dans les projections, du surcroît de dynamisme dont ont fait preuve l'emploi et le salaire moyen par tête des non-titulaires par rapport à l'ensemble des salariés. Elle partage toutefois les réserves exprimées par la précédente mission de l'IGAS et du CGEFI.

[225] La mission note en particulier les points suivants :

- La capacité du modèle PREVIR à rendre compte de l'évolution des effectifs de contractuels s'est nettement érodée sur les dernières années, ce qui doit interroger, même si sa capacité à rendre compte de la masse salariale est restée satisfaisante.
- La nature des corrélations estimée dans PREVIR n'est pas bien identifiée, ce qui rend délicate leur utilisation en projection, notamment dans une perspective de long-terme. Prévoir de manière sûre l'avenir à partir du passé nécessite le plus souvent de bien comprendre ce passé. Comme l'a relevé la société SPAC Actuaires, certaines corrélations posent du reste question.
- Comme l'estime l'équipe de l'IPP, certaines corrélations reflètent pour partie au moins des régularités observées sur le passé dans les décisions des acteurs publics affectant les effectifs et les salaires des titulaires (telle la politique d'emplois aidés ...). Extrapoler ces régularités sur l'avenir présente à l'évidence des risques. A des fins de prudence et à de rares exceptions près, les organismes qui réalisent des prévisions macroéconomiques ne s'appuient pas sur des équations ayant pour objet d'« endogénéiser » les comportements des décideurs publics.
- Enfin, certaines corrélations reflètent à l'évidence des corrélations entre les composantes cycliques des variables et non pas entre leurs tendances, si bien qu'elles ne doivent pas être utilisées pour tracer des tendances à moyen-long terme.
  - A titre d'exemple, la politique d'emplois aidés des dernières décennies peut expliquer pour partie la relation positive identifiée par l'équipe de l'IPP entre les effectifs de contractuels et le taux de chômage, les emplois aidés ayant été régulièrement mobilisés dans les phases de récession, de manière contra-cyclique.
  - Pour autant, une telle corrélation ne peut raisonnablement conduire à attendre qu'une hausse durable du taux de chômage sur le moyen-long terme, reflétant des difficultés persistantes de fonctionnement du marché du travail, s'accompagne d'une hausse durable de l'emploi non titulaire, comme le suggèrent certaines variantes de projections produites à l'aide du modèle PREVIR.

[226] Sur la base de ces appréciations, la mission recommande de développer des études permettant de mieux comprendre la dynamique récente des effectifs et du salaire moyen par tête des affiliés de l'Ircantec, dans le cadre d'un éventuel projet d'amélioration du modèle PREVIR, d'une part, et par le biais d'analyses menées rapidement, d'autre part. Pour l'élaboration du prochain plan quadriennal, la mission préconise ne pas fonder les décisions uniquement sur les projections s'appuyant sur l'utilisation conjointe des modèles MISTRAL et PREVIR et de bien pondérer le résultat des variantes réalisées avec les hypothèses d'évolution de l'emploi et de salaire par tête des salariés issues du COR, sans utilisation du modèle PREVIR. Enfin, pour les prochains exercices de projections pour le rapport technique 2022 et au-delà, selon les résultats des études menées, elle propose d'envisager de limiter l'utilisation de PREVIR à un horizon temporel de 3 à 5 ans, en prolongeant les projections obtenues

à cet horizon en s'appuyant sur les hypothèses d'emploi et de salaire par tête des salariés à moyen-long terme du COR.

**Recommandation n°17** Développer des études permettant de mieux comprendre la dynamique récente des effectifs et du salaire moyen par tête des affiliés de l'Ircantec, dans le cadre d'un éventuel projet d'amélioration du modèle PREVIR, d'une part, et par le biais d'analyses menées rapidement, d'autre part.

**Recommandation n°18** Pour l'élaboration du prochain plan quadriennal, ne pas fonder les décisions uniquement sur les projections fondées sur l'utilisation conjointe des modèles MISTRAL et PREVIR ; bien pondérer le résultat des variantes réalisées avec les hypothèses d'emploi et de salaire par tête des salariés issues du COR, sans utilisation du modèle PREVIR.

**Recommandation n°19** Pour les prochains exercices de projections pour le rapport technique 2022 et au-delà, selon les résultats des études menées, envisager de limiter l'utilisation de PREVIR à un horizon temporel de 3 à 5 ans, en prolongeant les projections obtenues à cet horizon en s'appuyant sur les hypothèses d'emploi et de salaire par tête à moyen-long terme du COR.

### 3.3 Le régime présente un fort déséquilibre financier à long-terme qui appelle depuis plusieurs années une évolution significative de ses principaux paramètres

#### 3.3.1 Face aux incertitudes liées à la réforme des retraites, les administrateurs n'ont pas souhaité modifier les paramètres du régime dans le premier plan quadriennal pour 2018-2021 adopté en 2017

[227] Les travaux réalisés pour éclairer les décisions du CA relatives au plan quadriennal pour 2018-2021 ont été menés pour l'essentiel entre octobre 2016 et août 2017. Ils se sont notamment traduits par :

- la production du rapport technique 2017 soumis à la CPTF en mai 2017 et adopté par le CA en juin 2017 ;
- la production de tests de sensibilité des projections à un ensemble de modifications des paramètres du régime qui ont conduit à fournir des estimations de l'impact des différentes mesures envisagées sur un ensemble d'indicateurs permettant d'apprécier :
  - le degré d'atteinte de l'objectif de pérennité financière, d'une part,
  - le degré d'atteinte de l'objectif d'équité et de solidarité, d'autre part, sur la base de deux cas-types conventionnels, avec des carrières complètes rémunérées à une ou deux fois le plafond de la Sécurité sociale (PSS).

[228] Conformément au cadre issu de la réforme de 2018, la CPTF et le CA ont pu prendre leurs décisions en bénéficiant de l'appui d'un actuaire indépendant, la société SPAC Actuaire (choisie à la suite d'un appel d'offres). Celle-ci a remis un rapport final à la CPTF et au CA pour leurs réunions respectives du 30 août et du 27 septembre 2017. Cette remise a été précédée de deux rapports intermédiaires remis à la CPTF en avril et mai 2017 sur les hypothèses des projections d'une part, et les projections à long-terme et la solvabilité du régime, d'autre part.

[229] Les principales hypothèses ont été arrêtées par la CPTF, avec l'appui des services de la CDC, au cours de réunions ayant eu lieu en octobre 2016, novembre 2016 et avril 2017.

- Les projections réalisées se sont fondées sur une utilisation conjointe des modèles MISTRAL et PREVIR, en dépit des recommandations précitées de la mission IGAS-CGEFI d'évaluation de la précédente COG<sup>94</sup>.
- Elles se sont appuyées sur des hypothèses démographiques cohérentes avec celles de l'Insee et des hypothèses macroéconomiques issues du COR, mises à jour en janvier 2017, en retenant les scénarios suivants :
  - Un scénario « médian » : avec un taux de chômage à 7 % et une croissance annuelle de la productivité du travail de 1,3 % à long-terme ;
  - Un scénario « haut » : avec un taux de chômage à 7 % et une croissance annuelle de la productivité du travail de 1,8 % à long-terme ;
  - Un scénario « bas » : avec un taux de chômage à 10 % et une croissance annuelle de la productivité du travail de 1,0 % à long-terme ;
  - Un scénario reflétant une variante institutionnelle correspondant au scénario « médian » précité auquel on ajoute 20 000 CDIisations sur la période 2018-2020.
- Le taux de rendement réel des réserves a été supposé maintenu à 1,95 % à court, moyen et long-terme, conformément au taux de rendement réel visé par l'allocation stratégique choisie en décembre 2016 (Cf. la partie 4 *infra* relative à la gestion des placements).

[230] Les résultats des projections réalisées pour le résultat technique et les réserves du régime sont présentées respectivement dans les graphiques 10 et 11, et les résultats au regard notamment des deux critères réglementaires de solvabilité sont synthétisés dans le tableau 3 (Cf. l'annexe 4 pour plus d'information). Ils ont fait apparaître les principaux points suivants :

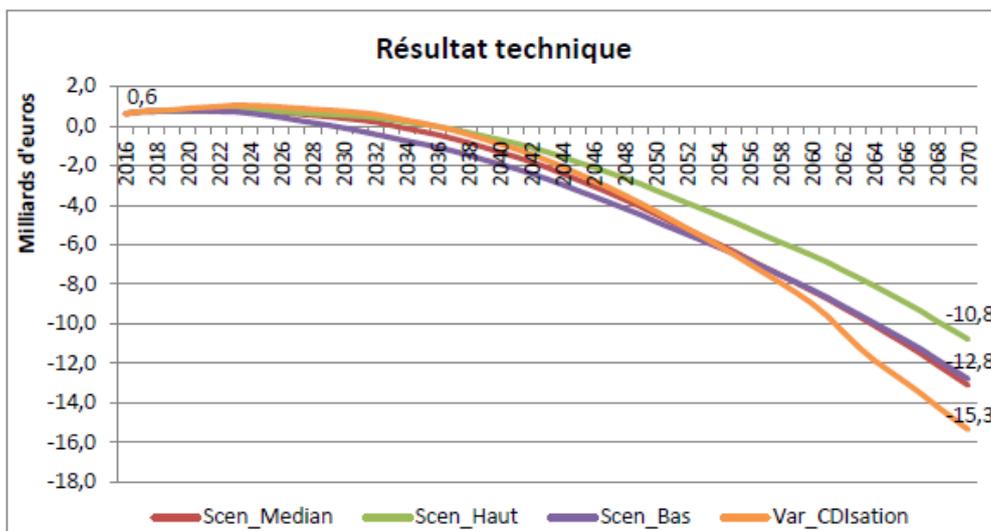
- Le solde technique se dégraderait à partir de la seconde moitié des années 2020 et un déficit technique émergerait ainsi entre 2030 et 2036 selon les scénarios envisagés (en 2034 dans le scénario « médian »). Ce déficit se creuserait par la suite rapidement pour atteindre 10,8 Md€ à 15,3 Md€ à l'horizon 2070 selon les scénarios (13,1 Md€ dans le scénario « médian »). Selon les scénarios, les produits ne représenteraient plus que 58,5 % à 75,5 % des charges à cet horizon (62,3 % dans le scénario « médian »), contre 120 % en 2019 et 118 % en 2020<sup>95</sup>. Les réserves du régime s'épuiseraient entre 2048 et 2057 selon les scénarios (en 2052 dans le scénario « médian »). Le rythme de diminution des réserves, entre leur « point haut » et leur épuisement, serait fort : cette diminution se produirait sur une période d'environ 12 à 15 ans selon les scénarios.
- Le premier critère réglementaire de solvabilité serait respecté pour l'ensemble des scénarios. Le second le serait aussi sauf pour le scénario « bas » (tableau 3).

---

<sup>94</sup> La mission a remis son rapport final en mars 2017, après une phase contradictoire. Son rapport provisoire avait été adressé au président du CA, au directeur de la DRS de la CDC et aux tutelles en décembre 2016.

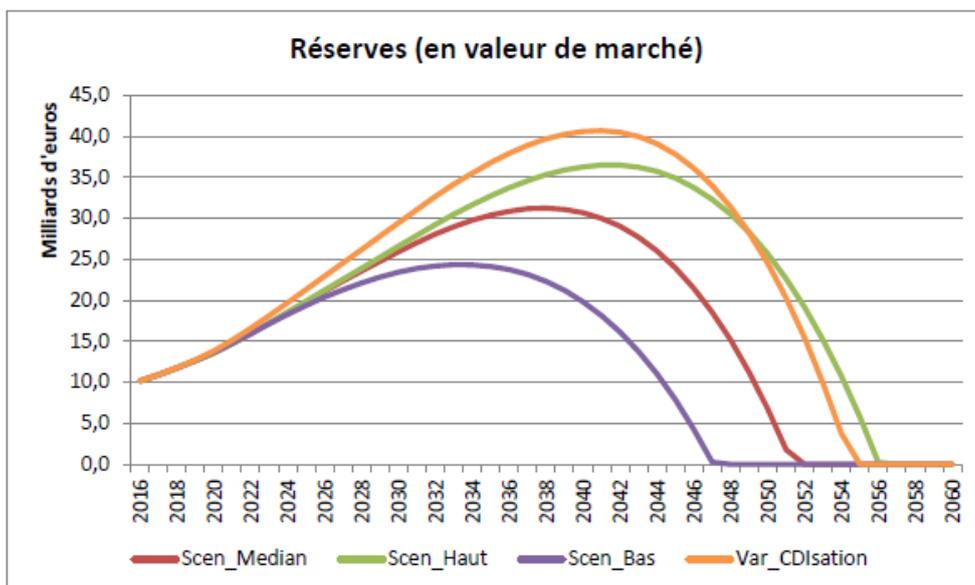
<sup>95</sup> Les résultats de l'année 2020 ayant été affectés par la crise sanitaire.

Graphique 10 : Projections pour le résultat technique pour les scénarios retenus dans le rapport technique de l'Ircantec pour 2017 (avec utilisation du modèle PREVIR)



Source : Ircantec, CDC

Graphique 11 : Projections pour les réserves en valeur de marché pour les scénarios retenus dans le rapport technique de l'Ircantec pour 2017 (avec utilisation du modèle PREVIR)



Source : Ircantec, CDC

Tableau 3 : Synthèse des principaux résultats des projections associées aux scénarios retenus dans le rapport technique de l'Ircantec pour 2017

Scénarios	Modèles	Produits / Charges en 2070	Déficit technique		1er critère de solvabilité		2nd critère de solvabilité	
			Année d'apparition	Montant en 2070 (en Md€)	Nombre d'années en 2041	Respect	Année d'épuisement des réserves	Respect au 31/12/2051
Scénario "médian"	Avec PREVIR	62,3%	2034	-13,1	2,8	Oui	2052	Oui
Scénario "haut"	Avec PREVIR	75,5%	2036	-10,8	3,4	Oui	2057	Oui
Scénario "bas"	Avec PREVIR	59,0%	2030	-12,8	1,8	Oui	2048	Non
Variante CDIsation	Avec PREVIR	58,5%	2036	-15,3	3,7	Oui	2055	Oui

Source : Ircantec, CDC

[231] Des simulations ont été effectuées pour apprécier la sensibilité des résultats :

- D'une part, aux hypothèses relatives au taux de rendement des réserves ;
- D'autre part, à d'éventuelles évolutions de l'âge légal d'ouverture des droits à la retraite.

[232] Les premières ont fait apparaître qu'un taux de rendement réel plus bas (plus élevé) de 0,5 % rapprocherait (repousserait) l'horizon d'épuisement des réserves d'environ un an seulement. Les secondes ont fait apparaître que des augmentations de l'âge d'ouverture des droits de 1 à 3 ans retarderaient la dégradation du solde technique dans les prochaines décennies, sans toutefois l'entraver.

[233] Dans son rapport final, l'actuaire indépendant a souligné les points suivants (encadré 1) :

- Le caractère satisfaisant des hypothèses retenues et des projections réalisées.
- Son appréciation du respect des deux critères réglementaires pour l'ensemble des scénarios, à l'exception du second critère pour le « scénario » bas.
- L'importance des déficits techniques à l'horizon des projections qui, en l'absence de mesure d'assainissement d'ici là, appellerait alors des mesures de redressement drastiques.
- La « fragilité certaine » du régime à long-terme due au fait que son rendement dépasse très nettement son taux de rendement actuariel (7,75 % contre 6,2 % estimé alors par l'actuaire<sup>96</sup>), ainsi du reste que celui de l'Agirc-Arrco (encadré 1).

[234] En conséquence, l'actuaire a recommandé d'envisager une légère correction des paramètres du régime sur la « prochaine période quadriennale », soit 2018-2021. Evoquant les différentes options pour réduire le rendement du régime (moindre revalorisation de la valeur de service, augmentation du prix d'achat du point, augmentation du taux d'appel des cotisations), l'actuaire a observé en outre que, le régime ayant des réserves importantes, il n'y avait pas forcément besoin d'une mesure qui impacte les charges et ressources à court-terme du régime. En cohérence avec une recommandation de la mission IGAS-CGEFI d'évaluation de la précédente COG, il a ainsi noté que la baisse souhaitable du rendement pourrait être envisagée par la seule augmentation du prix d'achat du point, tout en soulignant qu'une telle mesure ne ferait porter l'effort que sur les seuls actifs, et

<sup>96</sup> Sur la base d'un taux d'actualisation de 3,05% (1,95% en termes réels) que la mission estime rétrospectivement élevé.

plus particulièrement sur les plus jeunes générations qui cotiseraient toute leur carrière à ce nouveau rendement.

**Encadré 1 : Conclusions du rapport final de l'actuaire indépendant remis à la CPTF et au CA pour leurs réunions respectives du 30 août et du 27 septembre 2017**

« La mission qui nous a été confiée consistait :

- A valider les hypothèses retenues pour réaliser les projections du régime de retraite,
- A valider les projections elles-mêmes,
- A analyser la solvabilité du régime.

A cette fin, la Direction technique de la CDC nous a fourni un nombre très important de documents, analyses et projections, et a toujours été disponible et réactive pour répondre à nos questions.

Les hypothèses ont été vérifiées, et ne nécessitent pas de commentaires particuliers. Les remarques que nous avons pu effectuer sont d'un impact marginal sur les résultats des projections.

Les projections sont correctement réalisées. Nous pensons cependant que dans le futur, la méthode d'évaluation de La Poste (en groupe ouvert sans tenir compte des compensations) pourrait induire une sous-estimation des ressources du régime. Par ailleurs, les intérêts sur les réserves pourraient être calculés sur les réserves en milieu d'année plutôt qu'en début d'année.

Dans les trois premiers scénarii d'hypothèses retenus par la CPTF, les critères de solvabilité sont vérifiés dans deux cas sur trois, et dans le scénario bas, seul le deuxième critère n'est pas vérifié. Le régime est donc, au sens des critères qui ont été choisis, pratiquement à l'équilibre.

Cependant, à l'horizon d'étude, le déficit technique est très important dans tous les scénarii, et si aucune mesure n'est prise, les mesures de redressement nécessaires à ce moment-là seront drastiques (augmentation des cotisations de 25 à 50 % ou baisse des prestations de 20 % à 35 % selon le scénario).

Nous considérons en conséquence que, malgré une situation de réserves importantes et d'excédent technique aujourd'hui, le régime présente une fragilité certaine à plus long terme. Ceci est dû à un rendement pratiqué trop élevé par rapport au rendement d'équilibre. Le rendement actuellement pratiqué (7,75 %) est nettement plus élevé que le rendement d'équilibre (environ 6,20 %) ou que celui de l'ARRCO et de l'AGIRC (6,18 % en 2017, sans tenir compte des cotisations AGFF et CET).

Nous pensons qu'une légère correction des paramètres du régime devrait être envisagée sur la prochaine période quadriennale, dans le but de baisser le rendement pratiqué. Plus cette mesure est prise tôt, plus elle peut être appliquée de façon douce et insensible pour les affiliés. La manière la plus neutre de la réaliser serait par une légère augmentation du prix d'achat du point. »

[235] Dans le cadre de ses travaux, l'actuaire indépendant a relevé enfin que l'hypothèse de taux de rendement des réserves retenue par la CPTF (1,95 % en termes réel à court, moyen et long-terme) était supérieure aux différentes hypothèses du COR<sup>97</sup> - à court et moyen terme, d'une part, et proche de celle du scénario « haut » du COR à moyen-long terme (correspondant à une croissance proche de 1,8 %), d'autre part (graphique 12). Il a estimé que cette situation pouvait se justifier pour le court-moyen terme eu égard au choix de l'allocation stratégique d'actifs pour le régime, mais que l'émergence future de déficits techniques devrait conduire à revoir celle-ci, ce qui pourrait justifier de retenir une hypothèse proche de celles du COR<sup>98</sup> au-delà d'une quinzaine d'années.

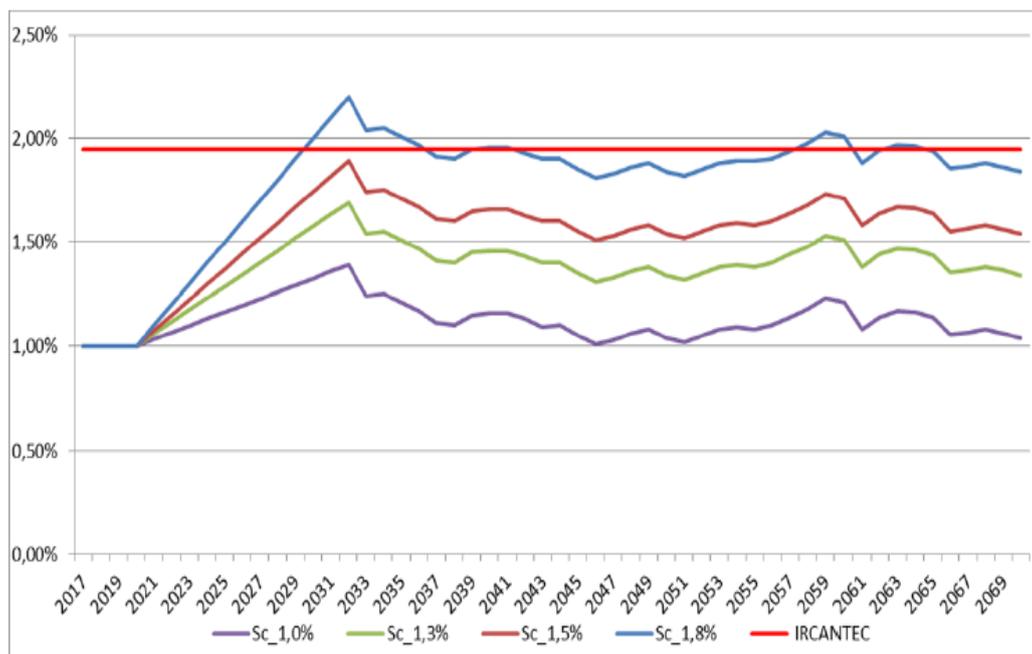
<sup>97</sup> Les hypothèses du COR correspondent au taux de croissance de l'économie française selon les scénarios retenus.

<sup>98</sup> 1,3% dans le scénario « médian », 1,8% dans le scénario « haut ».

[236] En cohérence avec cette appréciation, la mission estime pour sa part, de manière générale et en particulier pour la détermination du prochain plan quadriennal 2022-2025, qu'il conviendrait de retenir des objectifs prudents pour le taux de rendement des réserves à court, moyen et long-terme. Ces objectifs devraient notamment tenir compte des perspectives de croissance à moyen-long terme des pays dans lesquels sont opérés les placements et des contraintes accrues qu'induirait l'épuisement attendu des réserves du régime sur les choix futurs en matière de placement. Contrairement à ce qui a été fait en 2017 (Cf. la partie 4 relative à la gestion des placements), la mission juge ainsi souhaitable de fixer de manière articulée et interactive les hypothèses de taux de rendement des réserves retenues par « l'actuariat » et les objectifs de taux de rendement retenus pour la « gestion financière », de façon à bien prendre en compte les perspectives de croissance à moyen et long terme en France et dans la zone euro, d'une part, et les perspectives offertes par les marchés financiers à court et moyen terme, d'autre part.

**Recommandation n°20** Pour l'élaboration du prochain plan quadriennal, retenir des objectifs prudents pour le taux de rendement des réserves à court, moyen et long-terme, qui tiennent notamment compte des perspectives de croissance à moyen-long terme des pays dans lesquels sont opérés les placements et des contraintes accrues qu'induirait l'épuisement attendu des réserves du régime sur les choix futurs en matière de placement ; fixer ainsi de manière articulée et interactive les hypothèses de taux de rendement des réserves retenues par « l'actuariat » et les objectifs de taux de rendement retenus pour la « gestion financière », de façon à bien prendre en compte les perspectives de croissance à moyen et long terme en France et dans la zone euro, d'une part, et les perspectives offertes par les marchés financiers à court et moyen terme, d'autre part.

Graphique 12 : Hypothèses retenues par la CPTF et hypothèses du COR en 2017 pour le taux de rendement réel des réserves



Source : Rapport final de l'actuaire indépendant<sup>99</sup>

[237] A l'issue des travaux et compte tenu notamment des incertitudes liées à la réforme à venir des retraites instituant un système universel de retraite, lors de sa réunion du 27 septembre 2017, le

<sup>99</sup> SPAC Actuaires, « Ircantec - Analyse des équilibres du régime complémentaire », août 2017.

conseil d'administration, suivant les recommandations de la CPTF et après avoir pu échanger avec l'actuaire indépendant, a estimé que la solvabilité à long-terme du régime était assurée et a décidé de ne pas modifier les paramètres du régime dans le plan pluriannuel 2018-2021. A la demande des tutelles, il a toutefois prévu un réexamen de ce plan avant la fin 2019<sup>100</sup>.

### 3.3.2 Les administrateurs se sont refusés à faire évoluer les paramètres du régime dans le cadre du réexamen en 2019 du plan quadriennal pour 2018-2021, malgré la non satisfaction stricte du second critère réglementaire de soutenabilité

[238] Les travaux réalisés dans ce cadre ont été menés entre février 2019 et août 2019. Ils se sont notamment traduits par :

- la production du rapport technique 2019 soumis à la CPTF en mai 2019 et adopté par le CA en juin 2019 ;
- la production, dans le cadre de ce rapport et dans un document complémentaire soumis à la CPTF début septembre 2019 de tests de sensibilité des projections à un ensemble de modifications des paramètres du régime, pour permettre aux administrateurs d'apprécier :
  - le degré d'atteinte de l'objectif de pérennité financière ;
  - le degré d'atteinte de l'objectif d'équité et de solidarité, en référence à la situation de différentes générations de 4 grands profils types d'actifs affiliés à l'Ircantec, choisis par la CPTF<sup>101</sup>.

[239] Pour leurs travaux, la CPTF et le CA ont à nouveau bénéficié de l'appui d'un actuaire indépendant, la société Prim'Act. Celle-ci a remis un rapport final au CA pour sa réunion du 26 septembre 2019<sup>102</sup>.

[240] Les projections réalisées se sont à nouveau fondées sur une utilisation conjointe des modèles MISTRAL et PREVIR, sur les 3 mêmes types de scénarios<sup>103</sup>, ainsi que sur l'hypothèse d'un taux de rendement réel des réserves maintenu à 1,95 % à court, moyen et long-terme. Des projections ont toutefois été produites pour apprécier la sensibilité des résultats à la dynamique de la masse

---

<sup>100</sup> La délibération votée par le conseil a été la suivante :

*« L'actuaire indépendant ayant été entendu, le Conseil d'administration considère que la solvabilité du régime est assurée. Il souhaite en conséquence adopter une posture d'attente et de prudence.*

*Dans ce cadre, il ne propose pas de nouvelle évolution des taux de cotisation ni du taux d'appel.*

*Pour la durée du prochain plan quadriennal, soit de 2018 à 2021, il dispose que :*

*- Le rendement réel du régime est stable, égal à 7,75 %.*

*- La valeur de service du point est revalorisée, dans les conditions prévues (...)*

*- La valeur du salaire de référence se déduit de la valeur de service du point et du rendement réel au 1er janvier de chaque année.*

*Le Conseil d'administration restera attentif aux réformes à venir et à leurs conséquences sur la solvabilité du régime. Il propose de réexaminer les conséquences des trois points ci-dessus lors d'une Commission technique de pilotage technique et financier et éventuellement en conseil d'administration au plus tard avant la fin 2019 ».*

<sup>101</sup> Ces 4 grand profils sont : les praticiens à temps complet, les agents de maîtrise non titulaires de droits privés, les femmes à temps partiel et/ou complet employées par les collectivités territoriales, les personnes travaillant comme agents non titulaires de la fonction publique en début de carrière.

<sup>102</sup> Cette remise a été précédée de trois rapports intermédiaires remis à la CPTF en avril, mai et début septembre 2019.

<sup>103</sup> Un scénario « médian » : avec un taux de chômage à 7% et une croissance annuelle de la productivité du travail de 1,3% à long terme ; un scénario « haut » : avec un taux de chômage à 7% et une croissance annuelle de la productivité du travail de 1,8% à long terme ; un scénario « bas » : avec un taux de chômage à 10% et une croissance annuelle de la productivité du travail de 1,0% à long-terme.

salariale, à partir d'une utilisation de MISTRAL et des hypothèses d'effectifs et de salaire par tête des salariés du COR, à savoir sans utilisation de PREVIR.

[241] Les principaux résultats sont détaillés dans l'annexe 4 et synthétisés dans le tableau 4 ci-dessous. Ils présentaient les mêmes caractéristiques d'ensemble que celles produites en 2017 faisant notamment ressortir le fort déséquilibre financier à long-terme du régime.

[242] S'agissant des critères réglementaires de soutenabilité, les projections ont fait apparaître que :

- le premier critère réglementaire de solvabilité était respecté pour les scénarios « haut » et « médian », mais il ne l'était pas dans le scénario « bas ».
- le second critère était respecté dans le scénario « haut », mais pas dans le scénario « bas » ; il n'était pas non plus respecté, de très peu, dans le scénario « médian », les réserves s'épuisant dans le courant de l'année 2051 (tableau 4).
- s'agissant des variantes réalisées sans le modèle PREVIR, le second critère n'était respecté pour aucun des trois scénarios retenus.

Tableau 4 : Synthèse des principaux résultats des projections associées aux scénarios retenus dans le rapport technique de l'Ircantec pour 2019

Scénarios	Modèles	Produits / Charges en 2070	Déficit technique		1er critère de solvabilité		2nd critère de solvabilité	
			Année d'apparition	Montant en 2070 (en Md€)	Nombre d'années en 2041	Respect	Année d'épuisement des réserves	Respect au 31/12/2051
Scénario "médian"	Avec PREVIR	64,3%	2033	-11,3	2,3	Oui	2051	Non
Scénario "haut"	Avec PREVIR	75,1%	2035	-8,6	2,9	Oui	2056	Oui
Scénario "bas"	Avec PREVIR	58,9%	2027	-11,6	0,7	Non	2044	Non

Source : Ircantec, CDC

[243] Dans son rapport final<sup>104</sup> remis au conseil d'administration pour sa réunion du 26 septembre 2019, l'actuaire indépendant a fait état de conclusions et de recommandations très proches de celles avancées par le précédent actuaire en 2017 – dans des termes quelque peu plus forts - et il a pointé le non-respect strict du second critère réglementaire dans deux scénarios sur trois, dont celui qualifié de « médian » (encadré 2).

[244] Comme le précédent, l'actuaire a notamment souligné que le taux de rendement du régime (7,75 %) était très supérieur au taux de rendement actuariel d'équilibre pour celui-ci (5,19 % d'après ses estimations ainsi qu'à celui pratiqué alors par l'Agirc-Arrco (5,99 % sans tenir compte des cotisations AGF et CET et 4,66 % après prise en compte de celles-ci). Il a également mis ce taux de rendement en perspective, en le rapprochant des caractéristiques de la réforme préconisée par le Haut-Commissaire à la réforme des retraites, Jean-Paul Delevoye, dans son rapport de juillet 2019<sup>105</sup>, en pointant le fait que celle-ci envisageait un « âge pivot » fixé aux alentours de 64 ans à partir de l'horizon 2025, cet âge pivot faisant apparaître un rendement du régime de 5,5 % pour une retraite

<sup>104</sup> Prim'Act, « Ircantec - Analyse actuarielle du régime de retraite complémentaire à mi-2019 », septembre 2019. Remis au CA pour sa réunion du 26 septembre 2019, ce rapport final a été précédé de la remise de deux rapports intermédiaires à la CPTF en avril et début septembre 2019.

<sup>105</sup> « Pour un système universel de retraite », Préconisations de Jean-Paul Delevoye Haut-Commissaire à la réforme des retraites, juillet 2019

à 64 ans<sup>106</sup>, très inférieur aux 7,75 % du le régime de l'Ircantec. L'actuaire a noté en outre que pour les personnes qui liquideraient leurs droits à 62 ans, soit 2 ans avant « l'âge pivot », le système universel envisagé offrirait un rendement plus bas encore, de 4,5 % à 4,95 %.

**Encadré 2 : Conclusions du rapport final de l'actuaire indépendant remis à la CPTF et au CA pour leurs réunions respectives de et du 26 septembre 2019**

Les passages ci-dessous soulignés sont marqué en gras dans le rapport de l'actuaire.

« La mission qui a été confiée à Prim'Act consistait :

- A valider les hypothèses retenues pour réaliser les projections du régime de retraite,
- A valider les projections elles-mêmes,
- A analyser la solvabilité du régime et ses tendances.

A cette fin, la Direction technique de la CDC a fourni un nombre très important de documents, analyses et projections, et a permis de disposer d'informations claires et précises sur ces différents sujets.

Les hypothèses ont été vérifiées, et ne nécessitent pas de commentaires particuliers. Les remarques qui ont pu être effectuées sont d'un impact marginal sur les résultats des projections.

Les projections sont réalisées de manière satisfaisante et cohérente.

Dans les premiers scenarii d'hypothèses retenus par la CPTF, les critères de solvabilité sont vérifiés dans un cas sur trois ; en particulier, dans le scenario médian, le deuxième critère n'est pas vérifié fin 2051 mais l'est début 2051. Le régime est donc, au sens des critères qui ont été choisis, presque équilibré. Une dégradation de la situation depuis 2017 est néanmoins observable, en partie pour des raisons exogènes (baisse des taux, évolution de l'espérance de vie des générations successives, baisse des contrats aidés). Ce point doit être pris en compte.

Ceci étant à l'horizon d'étude, et comme cela avait été noté en 2017, le déficit technique est très important dans tous les scenarii, et si aucune mesure n'est prise, les mesures de redressement nécessaires à terme seront drastiques et inéquitables entre générations (augmentation des cotisations de 25 à 50 % ou baisse des prestations de 20 % à 35 % selon le scénario). L'analyse -technique- de l'avenir des retraites menée par M. DELEVOYE est de fait cohérente avec ce constat.

En fait, malgré une situation de réserves importantes et d'excédent technique aujourd'hui, le régime présente une fragilité certaine à plus long terme. A contexte économique donné, ceci est dû en particulier à un rendement pratiqué trop élevé par rapport au rendement d'équilibre. Le rendement actuellement pratiqué (7,75 %) est nettement plus élevé que celui de l'ARRCO et de l'AGIRC (4,66 % en 2019, en tenant compte des cotisations AGFF et CET) ou que celui préconisé par M. DELEVOYE (environ 4,45 %-4,95 % à 62 ans).

Sans sous-estimer les incertitudes institutionnelles importantes liées aux textes et projets législatifs en cours sur la fonction publique et les retraites, une correction des paramètres du régime devra logiquement être envisagée à l'avenir, dans le but de baisser nettement le rendement pratiqué par le régime afin d'améliorer sa pérennité à long terme. Plus cette orientation sera lancée tôt, plus elle pourra être appliquée de façon progressive et équitable entre les différentes générations d'affiliés.»

[245] Face à cette situation et compte tenu notamment des incertitudes liées la réforme des retraites à venir et de celles liées à la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique qui contenait des dispositions destinées à faciliter le recrutement des agents titulaires dans les trois versants de la fonction publique, la CPTF a indiqué qu'elle ne souhaitait pas, en l'état, apporter de modifications aux règles d'évolution des paramètres du régime. Lors de sa réunion du 26 septembre 2019, le CA, à la suite d'un échange en son sein, mais sans prendre le soin d'échanger en réunion avec l'actuaire

<sup>106</sup> Soit un rendement de 4,95% pour la quote-part de la contribution contributive après prise en compte du fait que le Haut-Commissaire envisageait que 10% de la contribution serait non contributive.

indépendant<sup>107</sup>, a adopté une courte délibération reprenant la position de la CPTF<sup>108</sup>, bien que le second critère réglementaire ne fût pas respecté. La mission a relevé que, dans le contexte particulier de la fin de mandature du CA de l'institution et de la phase finale de préparation du projet de loi instituant un système universel de retraite, les ministères de tutelle ne se sont pas opposés à cette délibération à la suite de cette réunion, alors que l'un de ses représentants en avait évoqué l'éventualité lors de celle-ci.

[246] Par la suite, en décembre 2019, les ministres de tutelles ont fait connaître leur accord pour une revalorisation début 2020 du prix d'achat du point et de la valeur de service en fonction de l'inflation, conformément au plan quadriennal décidé par le CA de l'institution. La mission relève que cette revalorisation, comme celle qui a suivi début 2021, n'a pas été portée par un arrêté, comme une lecture stricte du dernier alinéa de l'article 2 du décret du 23 décembre 1970 l'aurait requis, compte tenu du non-respect du second critère réglementaire dans le cadre du réexamen du plan quadriennal.

### 3.3.3 Le régime demeure profondément déséquilibré sur le plan financier à long-terme, ce qui appelle une modification de ses principaux paramètres dans le prochain plan quadriennal pour 2022-2025

#### 3.3.3.1 Les projections sous-tendant le rapport technique pour 2020

[247] En l'absence de conseil d'administration et dans le contexte de la crise sanitaire, les services de la CDC ont produit une version provisoire du rapport technique 2020, en juin 2020, puis une version finale de celui-ci en décembre 2020, tenant compte de la dégradation de la situation économique liée à la crise sanitaire et d'une grande partie des mesures de revalorisation des traitements des personnels soignants décidées dans le cadre du Ségur de la santé<sup>109</sup><sup>110</sup>. Ce rapport final a été adopté par le nouveau conseil d'administration lors de sa réunion du 6 juillet 2021.

[248] Les principaux résultats de ces projections sont présentés dans l'annexe 4 et synthétisés dans le tableau 5 ci-dessous. La mission a relevé que, comme les rapports techniques des années précédentes, ces projections laissent entrevoir l'émergence d'importants déficits techniques à partir des années 2040 et un épuisement des réserves attendu entre 2047 et 2053 selon les trois scénarios privilégiés. Comme le rapport technique pour 2019, le rapport final pour 2020 a également témoigné de la sensibilité significative des projections, à un horizon de 20 et 30 ans, aux hypothèses concernant le dynamisme de la masse salariale des cotisants de l'Ircantec<sup>111</sup>.

<sup>107</sup> Le compte rendu des débats de cette réunion indique en effet que l'actuaire n'a pas été invité à s'exprimer au cours de celle-ci.

<sup>108</sup> Cette délibération a été la suivante : « *Après avoir entendu le président de la CPTF, le conseil d'administration ne souhaite pas en l'état, apporter de modifications aux règles d'évolution des paramètres du régime* ».

<sup>109</sup> Ces rapports ont été transmis à l'ancien président du conseil et aux tutelles.

<sup>110</sup> Les projections réalisées se sont à nouveau fondées sur une utilisation conjointe des modèles MISTRAL et PREVIR. Toutefois les services de la CDC n'ont pas retenu les projections d'effectifs et d'assiettes de cotisations issues de PREVIR sur la période 2020-2024, eu égard au fait que celles-ci n'étaient pas réalistes, en raison, au moins en partie, du caractère exceptionnel de la crise actuelle. Ils ont retenu un jeu d'hypothèses alternatives qui leur paraissaient plausibles sur cette période. Ils se sont fondées sur les projections d'effectifs cotisant et de masse salariale issues de PREVIR à partir de 2025.

<sup>111</sup> Pour le scénario médian, la variante sans PREVIR avancerait de 8 ans l'apparition d'un déficit technique, par rapport aux projections fondées sur l'utilisation de celui-ci (2026 contre 2034 dans le scénario de référence).

Tableau 5 : Synthèse des principaux résultats des projections associées aux scénarios retenus dans le rapport technique de l'Ircantec pour 2020

Scénarios	Modèles	Produits / Charges en 2070	Déficit technique		1er critère de solvabilité		2nd critère de solvabilité	
			Année d'apparition	Montant en 2070 (en Md€)	Nombre d'années en 2041	Respect	Année d'épuisement des réserves	Respect au 31/12/2051
Scénario "médian"	Avec PREVIR	63,9%	2034	-10,8	2,7	Oui	2053	Oui
Scénario "haut"	Avec PREVIR	75,3%	2036	-8,1	3,1	Oui	2058	Oui
Scénario "bas"	Avec PREVIR	59,9%	2028	-10,8	1,5	Oui	2047	Non

Source : Ircantec, CDC

### 3.3.3.2 Les projections sous-tendant le projet de rapport technique pour 2021

[249] A la suite du retard important de nomination et d'installation du nouveau CA, les travaux relatifs à la préparation du prochain plan quadriennal pour 2022-2025 n'ont commencé qu'en mai 2021, le CA, avec l'accord des tutelles, se fixant l'objectif de l'adopter au plus tard lors de sa réunion du 14 décembre prochain, pour satisfaire les dispositions réglementaires. La société SPAC Actuaires a de nouveau été choisie pour apporter son appui à la CPTF et au conseil d'administration dans cette préparation.

[250] La CPTF a retenu, lors de sa réunion du 8 juillet 2021, les quatre scénarios suivants :

- Un scénario « médian » fondé sur l'utilisation du modèle PREVIR : avec un taux de chômage à 7 % et une croissance annuelle de la productivité du travail de 1,3 % à long-terme ;
- Un scénario « haut » fondé sur l'utilisation de PREVIR : avec un taux de chômage à 7 % et une croissance annuelle de la productivité du travail de 1,5 % à long-terme ;
- Un scénario « bas » fondé sur l'utilisation de PREVIR : avec un taux de chômage à 10 % et une croissance annuelle de la productivité du travail de 1,0 % à long-terme ;
- Un scénario « médian sans PREVIR » ne se fondant pas sur une utilisation du modèle PREVIR : avec un taux de chômage à 7 % et une croissance annuelle de la productivité du travail de 1,3 % à long-terme ;

[251] Les projections se sont appuyées en outre sur :

- différentes mises à jour des modèles par rapport au dernier exercice de la fin 2020 ;
- la prise en compte d'une révision à la baisse, conséquente, des hypothèses d'espérance de vie<sup>112</sup> et de fécondité, par rapport aux dernières projections démographiques réalisées par l'Insee en 2016, compte tenu des évolutions récemment constatées et conformément aux choix du COR pour son rapport annuel de juin 2021 ;
- les dernières hypothèses macroéconomiques retenues par le COR pour le court et moyen terme dans ce même rapport ;

<sup>112</sup> Les hypothèses d'espérance de vie des hommes et des femmes ont été revues en baisse de 3 ans.

- la prise en compte d'une mesure de revalorisation des carrières salariales des praticiens hospitaliers issue du Ségur de la santé qui n'avait pu être intégrée dans les précédentes projections de décembre 2020.

[252] Comme pour les projections du rapport annuel final pour 2020, s'agissant des scénarios fondés sur l'utilisation conjointe des modèles MISTRAL et PREVIR, les services de la CDC ont été conduits à ne pas retenir les projections à court-terme d'effectifs et de masse salariale des cotisants de l'Ircantec issues du modèle PREVIR, eu égard à leur caractère irréaliste, en raison pour partie au moins du caractère exceptionnel des évolutions récentes liées à la crise sanitaire. Les services de la CDC ont ainsi retenu un jeu d'hypothèses discrétionnaires pour ces variables pour les années 2021 et 2022.

[253] Enfin, la CPTF a retenu des hypothèses pour le taux de rendement réel des réserves globalement conformes aux recommandations de l'actuaire indépendant :

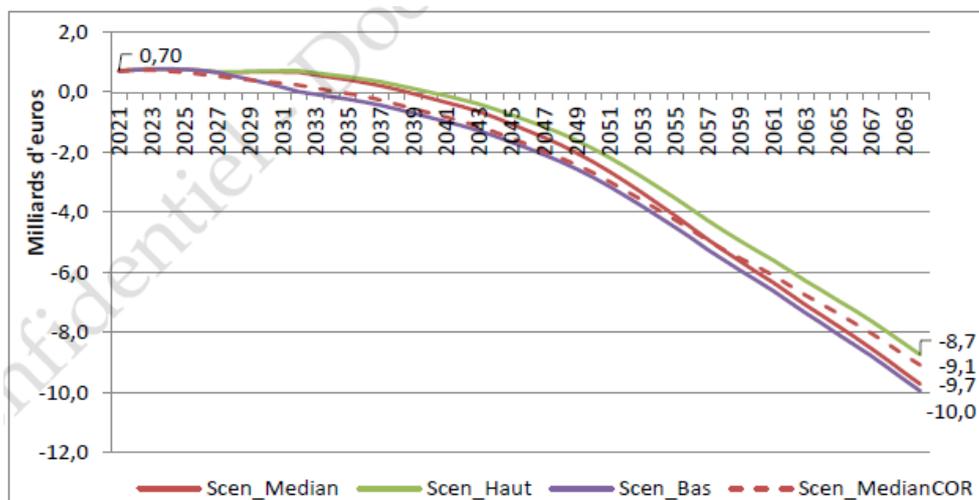
- Avec un niveau constant fixé à 1,95 % jusqu'à 5 ans avant l'apparition d'un déficit technique ;
- Puis une baisse linéaire de façon à rejoindre les hypothèses du COR pour son scénario de croissance de la productivité à 1,3 % au bout de 10 ans.

[254] Les projections réalisées pour le résultat technique et les réserves du régime sont présentées respectivement dans les graphiques 13 à 14, et les résultats au regard notamment des deux critères réglementaires de solvabilité sont synthétisés dans le tableau 6.

[255] Ces projections font apparaître une dégradation plus tardive et moins prononcée de la situation financière du régime que ce qu'indiquaient les précédentes projections. Cependant, sans surprise, comme les précédentes, elles pointent l'existence d'un fort déséquilibre du régime à un horizon de 30 à 50 ans, du fait des évolutions démographiques attendues et du haut niveau de rendement – supposé inchangé - du régime. Comme celles réalisées en 2019 et 2020, ces projections rendent compte en outre de la sensibilité des résultats à la dynamique spécifique des effectifs et de la masse salariale des cotisants de l'Ircantec (selon qu'elles s'appuient ou pas sur le modèle PREVIR).

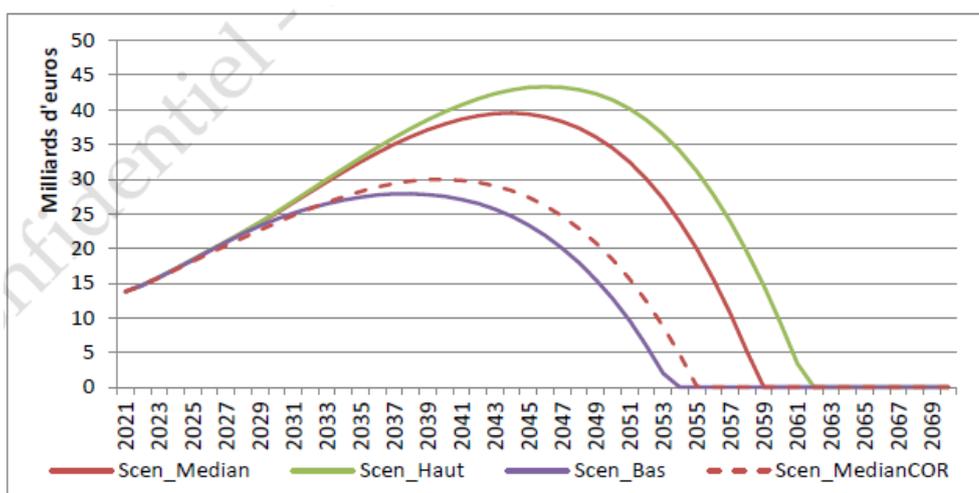
- Le solde technique se dégraderait à partir de la première moitié des années 2030 et un déficit technique émergerait ainsi entre 2033 et 2040 selon les scénarios envisagés (en 2039 dans le scénario « médian avec PREVIR »). Ce déficit se creuserait par la suite rapidement pour atteindre 8,7 Md€ à 10,0 Md€ à l'horizon 2070 selon les scénarios (9,7 Md€ dans le scénario « médian avec PREVIR »). Selon les scénarios, les produits ne représenteraient plus que 62,8 % à 71,3 % des charges à cet horizon (66,9 % dans le scénario « médian avec PREVIR »). Les réserves du régime s'épuiseraient entre 2054 et 2062 selon les scénarios (en 2059 dans le scénario « médian avec PREVIR »). Le rythme de diminution des réserves, entre leur « point haut » et leur épuisement, resterait fort : cette diminution se produirait sur une période d'environ 12 à 15 ans selon les scénarios.
- Les deux critères réglementaires de solvabilité seraient satisfaits pour les quatre scénarios, à l'exception du second pour le scénario « bas » (tableau 6).

Graphique 13 : Projections pour le résultat technique pour les scénarios retenus dans le projet de rapport technique de l'Ircantec pour 2021 (avec ou sans utilisation du modèle PREVIR)



Source : Ircantec, CDC

Graphique 14 : Projections pour les réserves en valeur de marché pour les scénarios retenus dans le projet de rapport technique de l'Ircantec pour 2021 (avec ou sans utilisation du modèle PREVIR)



Source : Ircantec, CDC

Tableau 6 : Synthèse des principaux résultats des projections associées aux scénarios retenus dans le projet de rapport technique de l'Ircantec pour 2021

Scénarios	Modèles	Produits / Charges en 2070	Déficit technique		1er critère de solvabilité		2nd critère de solvabilité	
			Année d'apparition	Montant en 2070 (en Md€)	Nombre d'années en 2045	Respect	Année d'épuisement des réserves	Respect au 31/12/2055
Scénario "médian"	Avec PREVIR	66,9%	2039	9,7	3,6	Oui	2059	Oui
Scénario "haut"	Avec PREVIR	71,3%	2040	8,7	4,0	Oui	2062	Oui
Scénario "bas"	Avec PREVIR	62,8%	2033	10,0	2,2	Oui	2054	Non
Scénario "médian"	Sans PREVIR	66,0%	2035	9,1	2,6	Oui	2056	Oui

Source : Ircantec, CDC

[256] Dans ses rapports intermédiaires remis à la CPTF pour ses réunions du 8 juillet et 9 septembre 2021, l'actuaire indépendant a jugé que les hypothèses faites par les services de la CDC étaient pertinentes et il a considéré que les projections ont été « *correctement réalisées* ».

[257] S'agissant de la solvabilité du régime, tout en constatant notamment le respect des critères réglementaires dans les scénarios envisagés (à l'exception du second critère pour le scénario « bas »), l'actuaire a relevé que :

- le régime « *entre en déficit technique assez vite (entre 2033 et 2040), et ce déficit ne cesse de s'aggraver* ».
- « *Si la date de l'apparition de ce déficit est incertaine, sa survenance est inéluctable. Et l'effort à faire lorsque ce déficit apparaîtra, sera tout de suite très important pour rééquilibrer le régime sur le long terme. Ainsi, d'après ces projections, à partir du moment où le déficit technique apparaît, il faudrait augmenter le taux d'appel des cotisations de deux points par an pour rétablir l'équilibre technique, et ceci, quelle que soit la simulation* ».

[258] Ces considérations l'ont conduit à formuler l'avis suivant :

- « *Le régime est actuellement très excédentaire, cet excédent représentant pratiquement 15 % de ses ressources. Il n'est donc pas nécessaire de prendre des mesures ayant des effets à court terme, telle une moindre revalorisation des pensions ou une hausse des cotisations non génératrices de droits.*
- *A plus long terme, le régime entrera inéluctablement en déficit technique, même si la date n'est pas certaine. Il sera donc nécessaire de prendre des mesures pour le rééquilibrer. Si des mesures sont prises dès maintenant, elles pourront intervenir de façon douce et progressive. La seule mesure susceptible d'avoir des effets à long terme sans effet immédiat est alors la baisse progressive du rendement du régime par augmentation du prix d'achat du point. Une telle mesure, sans effet sur les pensions, réduit le nombre de points acquis par les actifs, qui auront probablement une durée de retraite plus longue que celle des retraités actuels.* »

[259] Dans son rapport remis pour la réunion de la CPTF du 9 septembre 2021, l'actuaire indépendant a fait en outre état d'une estimation (fondée sur les droits acquis par les cotisations acquittées au titre de l'année 2021 et sur un taux d'actualisation en termes réels de 1,95 % que la mission juge élevé<sup>113</sup>), du taux actuariel d'équilibre du régime d'environ 7,0 %, inférieur de 10 % au taux de rendement actuel du régime qui s'établit à 7,75 %. Tout en notant le caractère assez fragile de ce type d'estimations fondées sur une année particulière, l'actuaire a noté que l'accroissement de l'espérance de vie anticipée dans les tables de mortalité laissait en outre attendre une légère baisse des estimations du taux actuariel d'équilibre à l'avenir.

[260] L'actuaire indépendant a enfin relevé qu'une des études de sensibilité présentées par les services de la CDC faisant état de l'impact qu'aurait une baisse du taux de rendement réel du régime de 7,75 % à 7,25 % sur 4 ans ne suffirait pas en elle-même à « rééquilibrer le régime », mais qu'une réforme générale des retraites dans les prochaines années pourrait également y contribuer.

[261] S'appuyant sur cet ensemble de constats, la mission observe ainsi que le taux de rendement actuel du régime (7,75 %) est très supérieur à la fois aux estimations de son taux actuariel d'équilibre et aux taux de rendement pratiqués par d'autres régimes comparables, dont celui de l'Agirc-Arrco

---

<sup>113</sup> Une hypothèse plus basse pour le taux d'actualisation conduirait à une estimation du taux actuariel d'équilibre plus basse.

dont les paramètres ont continué à être adaptés ces dernières années<sup>114</sup>. La mission rappelle qu'un taux de rendement réel de 7,75 % correspond à un nombre d'années de perception de la pension nécessaire pour obtenir l'équivalent de la cotisation versée de près de 13 ans, un nombre qui est très inférieur à la durée de vie moyenne à la retraite des affiliés de l'Ircantec. Dans ces conditions et compte tenu en particulier du fort déséquilibre à long-terme du régime, la mission recommande de prendre des mesures dans le cadre du prochain plan quadriennal 2022-2025 en vue de réduire son taux de rendement, pour le rapprocher de son taux actuariel d'équilibre. Elle estime que le conseil pourrait envisager à cette fin une augmentation progressive de la valeur d'achat du point.

**Recommandation n°21** Compte tenu du fort déséquilibre à long-terme du régime, prendre des mesures dans le cadre du prochain plan quadriennal 2022-2025 en vue de réduire le taux de rendement du régime, pour le rapprocher du taux actuariel d'équilibre de celui-ci ; envisager à cette fin une augmentation progressive de la valeur d'achat du point.

[262] La mission relève en outre de ses entretiens avec les responsables du COR que celui-ci a prévu de réviser ses principales hypothèses démographiques et économiques à long-terme d'ici le début de l'année 2023 :

- après que l'Insee aura révisé ses projections démographiques à long-terme pour la fin de cette année et ses projections de population active dans le courant de l'année 2022 ;
- et alors qu'une large consultation d'experts engagée dès les prochains mois lui aura permis d'actualiser ses hypothèses relatives au taux de chômage et à la croissance de la productivité du travail d'ici là ;
- en bénéficiant par ailleurs, s'agissant des perspectives à court-terme, d'un peu de recul par rapport à la sortie de la crise actuelle liée à la pandémie de COVID-19.

[263] Le COR prévoit ainsi de mener un nouvel exercice détaillé de projections mobilisant l'ensemble des caisses de retraite, semblable à celui réalisé au second semestre 2017, dans le courant de l'année 2023. Cet exercice portera jusqu'à horizon 2080 (contre 2070 dans ses différents exercices annuels menés depuis 2017, avec le seul concours des grosses caisses de retraite entretemps). La mission relève par ailleurs que les contours de la prochaine réforme des retraites qui devrait affecter les perspectives financières du régime de l'Ircantec, devraient pouvoir être arrêtés d'ici là.

[264] Dans ce contexte, la mission recommande de prévoir un réexamen du prochain plan quadriennal de l'Ircantec en 2023, pour tenir compte des effets de la prochaine réforme des retraites ainsi que des nouvelles projections démographiques de l'Insee et des nouvelles hypothèses macroéconomiques retenues par le COR.

[265] Au vu de l'expérience des dernières années, la mission recommande en outre de modifier l'article 2 du décret du 23 décembre 1970 pour introduire la possibilité que les ministères de tutelle puissent obtenir du CA qu'il réexamine, et donc qu'il revoit formellement, le plan quadriennal du régime à mi-parcours de celui-ci dans les cas où des facteurs affectant sensiblement les perspectives démographiques et financières du régime à moyen et long terme seraient apparus depuis l'élaboration du plan.

---

<sup>114</sup> Depuis les observations des actuaires indépendants qui ont apporté leur appui au conseil d'administration de l'Ircantec en 2017 et 2019.

**Recommandation n°22** Prévoir un réexamen du prochain plan pluriannuel en 2023, pour tenir compte des effets de la prochaine réforme des retraites ainsi que des nouvelles projections démographiques de l'Insee et des nouvelles hypothèses macroéconomiques retenues par le COR ; s'appuyer alors sur des projections actuarielles à l'horizon 2080, comme l'envisage le COR.

**Recommandation n°23** Modifier l'article 2 du décret du 23 décembre 1970 pour introduire la possibilité que les ministères de tutelle puissent obtenir du conseil d'administration qu'il réexamine, et donc qu'il revoit formellement, le plan quadriennal du régime à mi-parcours de celui-ci dans les cas où des facteurs affectant sensiblement les perspectives démographiques et financières du régime à moyen et long terme seraient apparus depuis l'élaboration du plan.

## **4 Une politique de gestion des placements inscrite dans un cadre réglementaire qui doit être sérieusement renforcé et dont certaines orientations stratégiques récentes méritent d'être réinterrogées**

[266] La mission a analysé le cadre, les grandes orientations et les principaux résultats de la politique récente de placement de l'Ircantec<sup>115</sup>. Cette analyse est détaillée dans l'annexe 5. Les parties qui suivent présentent les principaux enseignements de cette analyse.

[267] Après une présentation de la structure des placements de l'Ircantec investis au titre de ses réserves et des principaux aspects de leur performance financière récente (partie 4.1), sont développées une analyse du cadre réglementaire qui régit la définition et la mise œuvre de la politique de placements de l'institution (partie 4.2) et une analyse des principales décisions et orientations prises dans la gestion des placements sur la période 2016-2020 et tout dernièrement (partie 4.3).

### **4.1 Evalués à 12,9 Md€ fin 2020, les placements de l'Ircantec sont investis pour l'essentiel dans des fonds dédiés et ont dégagé une performance annuelle moyenne d'environ 1,8 % à 2,0 % en termes réels sur 2016-2020**

#### **4.1.1 Les actifs de placement de l'Ircantec s'élèvent à 10,4 Md€ en valeur nette comptable et à 12,9 Md€ en valeur de réalisation fin 2020**

[268] Les réserves constituées par l'Ircantec pour ses opérations de retraite, à savoir ses fonds propres évalués dans les comptes se rapportant à ces opérations, s'élèvent à 10,5 Md€ fin 2020, contre 7,1 Md€ fin 2015 et 10,4 Md€ fin 2019. Elles représentent un peu plus de l'équivalent de 3 ans des charges techniques de retraite de l'année 2020 (un peu plus de 37 mois).

[269] Les placements détenus dans le cadre de la gestion de ces réserves - autres que ceux constituant des équivalents de trésorerie - s'élèvent pour leur part à 10,8 Md€ en valeur brute comptable et à 10,4 Md€ en valeur nette comptable<sup>116</sup> fin 2020, après 7,1 Mds fin 2015 et 10,3 Md€

<sup>115</sup> Cette analyse se fonde sur les informations dont la mission a pu prendre connaissance jusqu'à la mi-septembre 2021 essentiellement.

<sup>116</sup> En comptabilité, la valeur nette comptable d'un actif correspond au montant pour lequel celui-ci figure au bilan (i.e. sa valeur brute comptable, évaluée sur la base de son prix d'achat ou son coût de revient), minoré du montant des éventuels amortissements et/ou des dépréciations déjà passées.

fin 2019 pour cette dernière. Leur montant s'élève en valeur de réalisation<sup>117</sup> à 12,9 Md€ fin 2020, reflétant un montant de plus-values latentes nettes (des moins-values latentes) de 2,0 Md€<sup>118</sup>.

[270] Selon le dernier bilan mensuel de la gestion financière de l'Ircantec produit par les services de la CDC pour son conseil d'administration, les actifs de placement de l'institution au titre de la gestion de ses réserves sont évalués à 11,4 Md€ en valeur brute comptable et à 14,4 Md€ en valeur boursière à la fin juillet 2021, ce qui reflèterait un montant de plus-values latentes nettes de 3,0 Md€. Après prise en compte des disponibilités du régime, l'ensemble du portefeuille de l'Ircantec est évalué à 11,7 Md€ en valeur brute comptable et à 14,7 Md€ en valeur de réalisation fin juillet 2021.

#### 4.1.2 Les placements de l'Ircantec sont constitués pour l'essentiel de parts d'OPCVM dédiés et pour une part limitée de parts de fonds de placement spécifiques

[271] Fin 2020, les actifs de placement de l'Ircantec étaient constitués :

- Pour l'essentiel, de parts dans des organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) - au nombre de 25, parmi lesquels 15 fonds « dédiés » à savoir des fonds dans lesquels l'Ircantec est le seul souscripteur - pour un montant de 11,9 Md€ en valeur de réalisation - soit 92 % du total de ses placements en valeur de réalisation - dont :
  - 6,2 Md€ d'OPCVM obligataires ;
  - 4,3 Md€ d'OPCVM actions ;
  - 1,4 M€ d'OPCVM diversifiés ;
- Pour une proportion limitée, de parts dans des fonds de placement spécifiques, au nombre de 20 à cette date, représentatifs d'actifs immobiliers et résultant pour une large part d'une volonté de diversification du régime dans des produits financiers correspondant aux valeurs portées par les administrateurs du régime (infrastructures publiques et sociales, transition énergétique et écologique, financement des PME/ETI, économie sociale et solidaire...), pour un montant de 1,0 Md€ en valeur estimée de réalisation - soit 8 % de ses placements - dont :
  - 742,8 M€ dans un organisme de placement collectif en immobilier (OPCI) ;
  - 250,4 M€ dans des fonds d'investissement alternatifs (FIA) ;
  - 8,5 M€ de parts d'un fonds commun de titrisation ;

[272] Parmi les 12,9 Md€ d'actifs de placement détenus par l'Ircantec dans le cadre de la gestion des réserves fin 2020 :

- 11,7 Md€ sont constitués de parts de fonds commun de placement (FCP) « dédiés » investis dans des valeurs cotées, soit 91,0 % du total ;
- 147,5 M€ de parts dans des fonds « ouverts » d'actifs cotés, soit 1,1 % de l'ensemble ;
- 1,0 Md€ dans des fonds investis dans des actifs non cotés - y compris l'OPCI précité et un fonds dédié à l'Ircantec - soit 7,9 % de l'ensemble.

<sup>117</sup> La valeur de réalisation d'un actif correspond au prix de vente dont conviendraient des parties compétentes et informées dans des conditions normales de marché, diminué des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

<sup>118</sup> Correspondant ici à la différence entre la valeur de réalisation et la valeur brute comptable des actifs de placement de l'institution.

[273] Selon la présentation usuelle des services de la CDC, fin 2020, 44,2 % des actifs de placement étaient investis dans des actifs assimilables à des actions, 23,3 % dans des obligations d'entreprise, 6,0 % dans des obligations souveraines nominales, 18,6 % dans des obligations souveraines indexées et 7,9 % dans des actifs immobiliers et d'autres actifs non cotés.

#### 4.1.3 Les placements de l'Ircantec ont dégagé une performance financière annuelle moyenne d'environ 1,8 à 2,0 % en termes réels, de la fin 2015 à la fin 2020

La valeur de réalisation des actifs de placement de l'Ircantec a augmenté de 3,7 Md€ entre la fin 2015 et la fin 2020. Après prise en compte des abondements provenant des résultats techniques excédentaires sur la période (2,3 Md€), les services de la CDC évaluent la part de cette augmentation de valeur liée à l'activité de placement à 1,4 Md€, ce qui représente l'équivalent d'une hausse de la valeur des actifs de placement de 15,5 % sur l'ensemble de la période, soit une progression annuelle moyenne de 2,9 %. En tenant compte de la chronologie des abondements annuels, les services de la CDC estiment ainsi l'équivalent d'un taux annuel moyen de rendement des placements à 2,6 %. Après prise en compte de l'inflation enregistrée sur la période (+0,8 % en moyenne annuelle sur la base habituelle de la hausse des prix à la consommation hors tabac en France et +0,6 % seulement sur la base de « l'inflation sous-jacente »), cette performance reflète l'équivalent d'un taux de rendement annuel moyen de l'ordre de 1,8 % à 2,0 % en termes réels sur la période.

[274] Cette performance enregistrée sur la période 2016-2020 est très proche de l'objectif de taux de rendement que l'Ircantec a retenu pour ses placements à court, moyen et long terme dans le cadre de l'élaboration de son plan quadriennal 2018-2021 en 2017 et de son réexamen en 2019 (+1,95 % en termes réels), objectif qui a sous-tendu corrélativement le choix de son allocation stratégique actuelle en décembre 2016 (*Cf.* la partie 4.3.3.1 *infra*).

[275] Comme le montre la partie 4.3.3.2 *infra*, la performance financière récente des placements de l'Ircantec, apparaît toutefois très inférieure à celle du *benchmark* correspondant à son allocation stratégique (4,5 % en moyenne annuelle en termes nominaux de la fin décembre 2016 à la fin avril 2021, soit de l'ordre de 3,6 % à 3,9 % en termes réels). Ceci résulte de la très forte contribution négative d'un dispositif dit de « gestion dynamique du risque » (GDR) que l'Ircantec a mis en place début 2018 avec un objectif de couverture du risque face aux fortes baisses des marchés financiers.

## 4.2 Le cadre réglementaire régissant la définition et la mise en œuvre de la politique de placement de l'Ircantec mérite d'être renforcé

### 4.2.1 En matière de placements, l'Ircantec n'est pas soumise aux principales dispositions du code de la sécurité sociale

[276] La politique de placement de l'Ircantec, comme l'ensemble de son pilotage technique et financier, est régie par les dispositions du décret modifié du 23 décembre 1970<sup>119</sup> et de l'arrêté modifié du 30 décembre 1970<sup>120</sup>, qui ne renvoient que ponctuellement au code de la sécurité sociale (CSS).

<sup>119</sup> Décret n°70-1277 du 23 décembre 1970 portant création d'un régime de retraites complémentaire des assurances sociales en faveur des agents non titulaires de l'Etat et des collectivités publiques.

<sup>120</sup> Arrêté du 30 décembre 1970 relatif aux modalités de fonctionnement du régime de retraites complémentaire des assurances sociales institué par le décret du 23 décembre 1970.

[277] L'Ircantec n'était pas soumise, pour l'essentiel, aux articles R. 623-2 à R. 623-10-4, principalement issus du décret n°2002-1314 du 25 octobre 2002<sup>121</sup>. Elle n'est ainsi pas soumise à l'essentiel des nouveaux articles R. 139-1 et suivants issus de la recodification, à droit constant, des anciens articles R. 623-2 et suivants, portée par le décret n°2019-718 du 5 juillet 2019<sup>122</sup>.

[278] Comme celui de l'Agirc-Arrco, le régime géré par l'Ircantec se distingue ainsi de la plupart des autres régimes de retraite complémentaire obligatoire en ce que les règles qui encadrent la gestion de ses placements sont essentiellement fixées par son conseil d'administration.

#### 4.2.2 L'Ircantec a été exclue pour l'essentiel du champ du « décret placements » du 9 mai 2017 pris pour unifier et moderniser la réglementation régissant les politiques de placement des régimes de retraite complémentaire et non appliqué jusqu'ici

[279] Une mission de contrôle des placements des régimes d'assurance vieillesse complémentaire obligatoire conduite par l'IGAS en 2012-2013<sup>123</sup> a toutefois mis en lumière le caractère hétérogène des règles prudentielles et comptables applicables aux différentes caisses, non justifié par la nature identique ou semblable de leurs missions. Portant une appréciation globalement positive sur la gestion alors mise en œuvre des placements de l'Ircantec<sup>124</sup>, elle a en outre révélé de sérieuses défaillances dans la gestion des placements de certaines autres caisses et a révélé que le corpus réglementaire s'appliquant à la plupart des caisses (*Cf. supra*) souffrait d'importantes carences.

[280] La mission a fait un ensemble de recommandations visant notamment à :

- Unifier et réviser le cadre réglementaire dans le sens d'un renforcement prudentiel ;
- Améliorer la gouvernance et les pratiques de gestion ;
- Renforcer le suivi et le contrôle des caisses, notamment de celles des professions libérales.

[281] Dans ce contexte, le décret n° 2017-887 du 9 mai 2017 relatif à l'organisation financière de certains régimes de sécurité sociale, communément appelé « décret placements », visait à unifier et moderniser ce corpus réglementaire applicable aux régimes de retraite complémentaire obligatoire, en refondant les règles de gouvernance pour la gestion financière et l'encadrement des placements de ces régimes, en cohérence dans une large mesure avec les recommandations de l'IGAS.

[282] Dès sa publication et lors de la phase de consultation qui l'a précédée, ce décret a fait l'objet de vives critiques de la part des caisses concernées et notamment d'un avis négatif adopté par les membres du conseil d'administration de la Caisse nationale d'assurance vieillesse des professions libérales (CNAVPL) le 30 mars 2017. Dans ce contexte, des requêtes en annulation du décret pour excès de pouvoir, ont été déposées auprès du Conseil d'Etat par la quasi-totalité des caisses des professions libérales ainsi que par d'autres caisses et organismes concernés en juillet 2017.

<sup>121</sup> Décret n°2002-1314 du 25 octobre 2002 relatif à l'organisation financière des régimes d'assurance vieillesse des travailleurs non-salariés des professions non agricoles et de certains régimes spéciaux et modifiant le code de la sécurité sociale et le code de l'aviation civile.

<sup>122</sup> Décret n°2019-718 du 5 juillet 2019 procédant au regroupement et à la mise en cohérence des dispositions du code de la sécurité sociale applicables aux travailleurs indépendants. Pour des raisons particulières exposées *infra*, la rédaction d'une partie des nouveaux articles R139-1 à R139-56 n'apparaît toutefois pas fondée juridiquement.

<sup>123</sup> *Cf.* notamment le rapport de synthèse de cette mission : V. Cayré, P. Gemelgo, P. Penaud, V. Ruol, « Contrôle des placements de régimes de retraite complémentaire obligatoires (rapport de synthèse) », Rapport de l'IGAS n°RM2012-21P, juin 2013.

<sup>124</sup> Vincent Ruol, « Contrôle des placements de l'Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'Etat et des collectivités publiques (IRCANTEC) », Rapport de l'IGAS N°RM2012-064P.

[283] Des échanges complémentaires ont eu lieu par la suite entre les cabinets des ministres, les administrations et les caisses de retraites concernées. A la suite de ces échanges, la DG Trésor et la DSS ont présenté un projet de décret modificatif. Les caisses concernées ont toutefois estimé que les modifications envisagées dans ce projet étaient insuffisantes pour justifier le retrait de leurs recours. De son côté, le gouvernement n'a pas pris de décret modificatif par la suite. Le Conseil d'Etat s'est ainsi prononcé le 26 novembre 2018 sur le fond du décret du 9 mai 2017 : il a rejeté la quasi-totalité des moyens soulevés par les requérants, mais il a censuré deux dispositions du décret dont son article 4 qui précisait les conditions d'entrée en vigueur de celui-ci. La censure de cet article a entraîné l'annulation de l'application des dispositions du décret<sup>125</sup> et le rétablissement du précédent régime juridique applicable (issu pour l'essentiel du décret n°2002-1314 du 25 octobre 2002 précité<sup>126</sup>).

[284] Le gouvernement avait initialement envisagé de soumettre l'Ircantec à l'ensemble des dispositions du « décret placements » et avait ainsi soumis fin juin 2016, un projet de décret relativement proche de celui finalement retenu à l'ensemble des caisses qui y ont été finalement soumises ainsi qu'aux instances de l'Ircantec.

[285] A l'issue d'une réunion extraordinaire consacrée à l'examen de ce projet de décret le 31 août 2016, le conseil d'administration de l'Ircantec a décidé de « *demander la suppression de toute référence à l'Institution (...) dans ce projet de décret ...* ». Il a également estimé que « *(ce) projet de décret en l'état de son écriture remet en cause la feuille de route des placements ISR (investissement socialement responsable) de l'Ircantec, et plus globalement la politique des placements qui concourt à l'équilibre des régimes* ».

[286] Cette prise de position a été précédée par l'envoi d'une lettre commune adressée aux ministres en charge de la fonction publique et des affaires sociales par l'ensemble des fédérations « fonction publique » des organisations syndicales représentées au conseil d'administration de l'Ircantec, dans lequel elles ont demandé au gouvernement de retirer l'Ircantec du champ d'application de ce projet de décret<sup>127</sup>. Parmi les motifs avancés pour cette demande, les fédérations ont souligné :

- Le fait que les conclusions de la mission de contrôle de l'IGAS de 2012-2013, en particulier celles de la mission relative à la gestion de l'Ircantec, ne pouvaient justifier à leurs yeux l'inclusion de l'Ircantec dans le champ de ce projet de décret.
- Le fait que les réserves de l'Ircantec étaient « *gérées avec prudence* » par son « *conseil d'administration, et grâce au professionnalisme des services de la (CDC)* ».
- Leur désaccord avec « *le contrôle accru des placements des réserves, et de présence directe de la tutelle dans une « commission des placements »* » portés, selon elles, par le projet de décret.
- La « *restriction des possibilités de placements des réserves* » portée par ce projet et son caractère « *contradictoire avec les orientations prises* » par le conseil d'administration de l'Ircantec, notamment celles en faveur de « *l'investissement socialement responsable* ».

<sup>125</sup> Ou à tout le moins sa suspension jusqu'à l'entrée en vigueur d'un décret modifié, selon la DSS.

<sup>126</sup> Auquel l'Ircantec n'est pas assujéti (Cf. la partie 4.2.1 *supra*)

<sup>127</sup> Cette prise de position a aussi été précédée par l'envoi d'une note de la directrice des retraites et de la solidarité de la CDC au directeur de la DSS datée du 29 juillet 2016 rassemblant un ensemble d'observations sur le projet de décret, faisant notamment ressortir :

- Son appréciation selon laquelle « le régime de placements prévu par le projet de décret serait trop limitatif s'agissant des instruments, classes d'actifs et zones géographiques d'investissement autorisés ».
- La nécessité de retenir des règles de fonctionnement pour les « fonds dédiés » définis par le projet de décret, moins contraignantes que celles alors prévues.

[287] La mission rappelle les appréciations portées à ce sujet par la mission IGAS-CGEFI d'évaluation de la précédente COG selon lesquelles :

- Le projet de décret ne contenait pas de dispositions remettant fondamentalement en cause l'orientation « ISR » de la politique de placements, sauf peut-être de manière indirecte ou marginale, ni de dispositions de nature à remettre en cause le choix fait par le régime de recourir à des fonds dédiés.
- Il semblait toutefois exclure la possibilité de détenir des parts d'organismes de placements collectifs de valeurs mobilières au sein de fonds dédiés (interdiction d'investir dans des structures prenant la forme de « fonds de fonds »), ce qui n'aurait pas autorisé certaines expositions alors prises ou envisagées par l'Ircantec, notamment sur des valeurs mobilières hors zone euro au sein de fonds dédiés. Cette possibilité n'aurait été ouverte que pour un fonds « mutualisé ».

[288] Comme la précédente mission et alors que le régime aurait pu de toute évidence satisfaire aux exigences du « régime normal » prévu par le projet de décret, la mission note en outre que ce projet, tel qu'il était alors conçu, aurait conduit l'Ircantec à réorganiser son portefeuille de placements afin que ses marges de manœuvre ne soient pas significativement réduites :

- En limitant l'exposition du régime sur les actions détenues en direct ou via un fonds qui ne soit pas un « fonds mutualisé » - selon la définition envisagée par le projet de décret<sup>128</sup> - à 25 % de la valeur de réalisation de ses placements.
- En limitant l'exposition aux obligations et actions d'émetteurs de l'OCDE non membre de l'UE ou de l'Espace économique européen (EEE) à 5 % de la valeur de réalisation totale des obligations ou des actions détenues en direct ou *via* des fonds autres que des « fonds mutualisés »<sup>129</sup>.
- En n'autorisant pas la détention d'actions et obligations hors OCDE en direct ou via des fonds communs de placements.
- En n'autorisant la détention de titres non cotés qu'à travers des « fonds mutualisés » et dans une certaine limite pour ceux-ci (*Cf. supra*).

[289] Sur le fond, il n'appartient pas à la mission d'apprécier le bienfondé des dispositions du projet de décret soumis à l'Ircantec ni de celles du « décret placements » du 9 mai 2017 – qui reflète des évolutions par rapport au projet de texte soumis à l'Ircantec - à l'évidence d'une certaine complexité et de nature à contraindre de manière significative la gestion des caisses de retraites qui y étaient soumises. La mission note toutefois que la réglementation relative aux placements des régimes de retraite complémentaire obligatoire n'a toujours pas fait l'objet d'une unification et d'une modernisation comme le recommandait la mission de contrôle de l'IGAS de 2012-2013.

[290] La mission est d'avis que la gestion des placements de l'Ircantec devrait être soumise à un corpus réglementaire commun à l'ensemble des caisses de retraite complémentaire obligatoire et modernisé, tenant compte dans une certaine mesure de leurs spécificités. La mission est ainsi

---

<sup>128</sup> A savoir un organisme de placement collectif souscrit par deux caisses de retraite différentes et un organisme tiers au moins, ayant 10% maximum d'actifs hors OCDE ou non cotés.

<sup>129</sup> Une contrainte qui semble toutefois avoir été relâchée ultérieurement mais avec le maintien d'un seuil maximal d'exposition aux actifs non réalisables en euro à 15% du total des actifs de la caisse (après prise en compte des contrats financiers) dans la version finale du « décret placements ».

convaincue que l'Ircantec devrait être réintégrée dans les réflexions et les consultations qui devraient être réengagées dans les meilleurs délais pour unifier et moderniser ce cadre.

[291] Au-delà des grands principes de prudence et d'équité qui doivent conduire à soumettre les organismes ayant le même objet aux mêmes règles prudentielles, la mission note que l'expertise qu'apporte la CDC à l'Ircantec dans la mise en œuvre de la gestion de ses placements ne saurait justifier l'exclusion de l'institution d'un tel corpus réglementaire commun, alors que le conseil d'administration est chargé, légitimement, de fixer les orientations générales de la politique de placement du régime. Au vu des constats qu'elle pose sur la qualité de la gouvernance de l'Ircantec ces dernières années (*Cf. la partie 2 supra*), la mission n'est pas non plus d'avis que celle-ci pourrait justifier une telle exclusion. Certaines orientations et décisions prises par le conseil en matière de placement sur la période récente tendent par ailleurs à conforter la mission dans cet avis.

**Recommandation n°24** Réintégrer l'Ircantec dans le champ des réflexions et des consultations qu'il convient de réengager sans tarder pour unifier et moderniser le cadre réglementaire régissant la gestion des placements des régimes de retraite complémentaire obligatoire.

#### 4.2.3 Des dispositions réglementaires relatives à la déontologie et la formation des administrateurs et au contrôle interne prises pour l'Ircantec en 2017 qu'il convient de rendre applicables après l'annulation du « décret placements »

[292] Alors que l'Ircantec a été exclue en grande partie du champ du « décret placements », le gouvernement a toutefois décidé de modifier le décret du 23 décembre 1970 et l'arrêté du 30 décembre afin de rendre applicables à l'Ircantec certaines dispositions du « décret placements » relatives aux règles de gouvernance, au contrôle interne et à la prévention des conflits d'intérêt :

- En matière de gestion des placements, le décret n°2017-1704 du 18 décembre 2017<sup>130</sup> a ainsi prévu que la CPTF assume les missions de la commission en charge des placements mentionnée au nouvel article R. 623-3 du CSS et il a soumis l'Ircantec aux dispositions des nouveaux articles R. 623-3 à R. 623-5 et R. 623-10-3 et R. 623-10-4<sup>131</sup>.
- Un arrêté du 12 juillet 2017 a par ailleurs apporté des modifications dans ce sens à l'arrêté du 30 décembre 1970 en faisant référence aux nouveaux articles R. 623-3 et R. 623-4 introduits par le « décret placements ».

[293] Alors que la décision d'annulation du Conseil d'Etat du 26 novembre 2018 a suspendu l'application du « décret placements », la mission note que les amendements ainsi apportés par ces textes au décret du 23 décembre 1970 et à l'arrêté du 30 décembre 2017 qui s'appuient sur des dispositions du « décret placements » ne sont pas fondées juridiquement. La mission est d'avis que des dispositions réglementaires spécifiques devraient être prises sans tarder pour garantir l'application des principales dispositions retenues pour l'Ircantec en matière de déontologie et de formation des administrateurs et de contrôle interne en matière de placements, ainsi que s'agissant de la composition de la CPTF, sauf à ce que de nouvelles dispositions soient prises pour rendre applicable l'essentiel du « décret placements » ou permettre l'adoption rapide d'une nouvelle réglementation d'ensemble, une perspective qui ne semble pas assurée d'après les interlocuteurs de la DSS rencontrés par la mission.

<sup>130</sup> Décret n°2017-1704 du 18 décembre 2017 modifiant le décret n°70-1277.

<sup>131</sup> Depuis la recodification portée par décret n°2019-718 du 5 juillet 2019, ces articles apparaissent comme les articles R. 139-2 à R. 139-4, R. 139-12 et R. 139-13 du CSS.

[294] Entretiens, le conseil d'administration de l'Ircantec avait décidé lors de sa réunion du 27 mars 2018 d'apporter des modifications à son règlement intérieur en vue de prendre essentiellement en compte les dispositions relatives à la formation et à la déontologie portées par le décret du 18 décembre 2017 et l'arrêté du 12 juillet précités. Un arrêté de validation de ces modifications n'a cependant pas été pris par la suite.

#### 4.2.3.1 Les dispositions relatives à la déontologie et la prévention des conflits d'intérêts des administrateurs doivent être renforcées

[295] La mission estime que les dispositions relatives à la déontologie portées par l'article 53 du règlement intérieur de l'institution sont insuffisantes et qu'elles devraient être renforcées par voie réglementaire dans le sens des dispositions de l'ancien article R. 623-10-4<sup>132</sup> issu du « décret placements » relatif à la prévention des conflits d'intérêt, en tenant compte des articles 1 et 2 de la loi n°2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique et des meilleures pratiques mises en œuvre dans les régimes de retraite complémentaire.

[296] A l'analyse, deux éléments rendent un tel renforcement des règles d'autant plus nécessaire :

- D'une part, les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de certaines procédures d'attribution de marchés publics au cours de la dernière mandature (*Cf.* la partie 4.2.4 *infra*).
- D'autre part, le caractère excessivement sommaire des « déclarations des intérêts de l'administrateur Ircantec » que l'ensemble des administrateurs doivent remplir et à l'absence de formalisation de l'utilisation qui peut en être faite (*Cf.* l'annexe 5).

[297] Pour ces motifs, la mission recommande en particulier de modifier le décret du 23 décembre 1970 pour y adjoindre une disposition prévoyant qu'un administrateur qui commettrait une irrégularité ou qui manquerait à ses obligations déontologiques pourrait être démis d'office de ses fonctions par arrêté des ministres chargés de la sécurité sociale et du budget, après consultation du conseil d'administration de l'institution.

[298] La mission estime également nécessaire de renforcer le contenu déclaratif des déclarations d'intérêts des administrateurs et de préciser dans le règlement intérieur les conditions de leur utilisation, notamment par le président du conseil d'administration, dans le sens des dispositions de l'ancien article R. 623-10-4 issu du « décret placements » et des meilleures pratiques mises en œuvre dans les régimes de retraite complémentaire. La mission préconise en particulier de mettre en œuvre ce renforcement en s'inspirant fortement des dispositions en vigueur à l'ERAFP, et notamment du contenu de la déclaration d'intérêts que doivent remplir ses administrateurs<sup>133</sup>.

[299] Eu égard au fait que certains administrateurs de l'Ircantec, en particulier parmi ceux appartenant à la CPTF, sont régulièrement sollicités par des sociétés de gestion soucieuses de leurs services et aux difficultés rencontrés dans la mise en œuvre de certaines procédures de marchés publics liés aux placements (*Cf.* la partie 4.2.4 *infra*), la mission est en outre d'avis que les administrateurs devraient s'abstenir de tout contact avec les sociétés de gestion en dehors du cadre collectif de la commission de pilotage technique et financier et de la présence d'un représentant de la direction financière de la direction des politiques sociales (DPS) de la CDC. La mission recommande

<sup>132</sup> Devenu l'article R139-13 après la recodification.

<sup>133</sup> La mission est également d'avis que les déclarations d'intérêts des administrateurs devraient être transmises au président du conseil d'administration, eu égard à ses responsabilités particulières - charge à lui de vérifier les éventuelles situations de conflits d'intérêts en s'appuyant si nécessaire sur le service juridique de la direction d'appui aux fonds et à la gouvernance de l'établissement Angers-Paris de la CDC -, tandis que celle du président devrait être soumise aux tutelles

enfin, en tout état de cause, d'établir un registre recensant de manière précise la liste des contacts de l'Ircantec avec les sociétés de gestion<sup>134</sup>.

**Recommandation n°25** Renforcer par voie réglementaire les dispositions relatives à la déontologie et à la prévention des conflits d'intérêt pour les membres du conseil d'administration dans le sens des dispositions de l'ancien article R. 623-10-4 du CSS issu du « décret placements » (actuel article R. 139-13 après recodification), en tenant compte des articles 1 et 2 de la loi du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique et des meilleures pratiques mises en œuvre dans les régimes de retraite complémentaire, notamment celles mises en œuvre au sein de l'ERAFP.

**Recommandation n°26** Modifier en particulier le décret du 23 décembre 1970 pour lui adjoindre une disposition prévoyant qu'un administrateur qui commettrait une irrégularité ou qui manquerait à ses obligations déontologiques puisse être démis d'office de ses fonctions par arrêté des ministres chargés de la sécurité sociale et du budget, après consultation du conseil d'administration.

**Recommandation n°27** Renforcer le contenu informatif de la déclaration d'intérêts des administrateurs et préciser dans le règlement intérieur de l'institution les conditions de son utilisation, notamment par le président du conseil d'administration, en s'inspirant étroitement des dispositions en vigueur à l'ERAFP ; pour les administrateurs, s'abstenir de tout contact avec les sociétés de gestion en dehors du cadre collectif de la commission de pilotage technique et financier et de la présence d'un représentant de la direction financière de la DPS ; établir en tout état de cause un registre recensant de manière précise la liste des contacts de l'Ircantec avec les sociétés de gestion.

#### 4.2.3.2 La formation des nouveaux administrateurs, perturbée en 2021 par le retard pris dans l'installation du nouveau conseil d'administration, et l'expertise de la CPTF et de la CCA doivent être renforcées

[300] L'article 2 de l'arrêté modifié du 30 décembre 1970 dispose que le bureau de l'Ircantec est chargé d'assurer la préparation de la politique de formation des administrateurs. L'arrêté précité du 12 juillet 2017 a par ailleurs prévu qu'il le fasse « dans le respect des dispositions de l'article R. 623-4 du code de la sécurité sociale » introduit par le « décret placements » du 9 mai 2017<sup>135</sup>.

[301] Les précédentes missions de l'IGAS et du CGEFI ont fait le constat d'une offre de formation pour les administrateurs, relativement conséquente, notamment en première année de mandature, en vue de les aider à appréhender les principaux enjeux de la gestion d'une caisse de retraite en général, et à la gestion technique, financière et comptable en particulier. Ces formations sont dispensées pour l'essentiel par les services de la CDC<sup>136</sup>.

[302] Des dispositions ont été retenues dans la COG 2016-2019 afin de doter le conseil d'administration d'un « plan de formation annuel évolutif et adapté » (Cf. l'annexe 5). La mission estime que ces dispositions ont été convenablement mises en œuvre au cours des dernières années.

[303] Les documents consultés par la mission montrent que les services de la CDC et les administrateurs ont considéré jusqu'ici que l'ancien article R. 623-4 du CSS issu du « décret placements »<sup>137</sup> s'applique à l'Ircantec, malgré l'annulation de la mise en œuvre du « décret

<sup>134</sup> Ce document devrait être régulièrement porté à la connaissance de l'ensemble du conseil d'administration.

<sup>135</sup> Le règlement intérieur de l'institution requiert en outre que le conseil d'administration adopte chaque année un plan de formation des administrateurs pour l'année à venir, avec l'appui des services de la CDC.

<sup>136</sup> Sur la base du bilan des formations mises en œuvre en 2016, première année de la mandature précédente, la mission d'évaluation de la précédente COG avait jugé que la participation des administrateurs était satisfaisante.

<sup>137</sup> Renuméroté R. 139-3 depuis la recodification de juillet 2019.

placements » en novembre 2018. Cet article dispose notamment que : « *(l)es membres du conseil d'administration (...) reçoivent, dans les six premiers mois de leur mandat et en tout état de cause préalablement à l'approbation par le conseil d'un document relatif à la politique de placement et de gestion des risques (...), une formation relative aux questions actuarielles, financières et réglementaires pertinentes pour le pilotage des régimes et des placements (...)* ».

[304] A défaut de partager leur interprétation juridique, la mission juge positivement, sur le fond, cette prise de position récente des services de la CDC et du conseil d'administration de l'Ircantec qui est de nature à conforter la capacité de décision du conseil, notamment en début de mandature.

[305] Sur l'année en cours, la mission dresse les constats suivants :

- Le retard dans l'installation du conseil d'administration a considérablement retardé et perturbé l'organisation des formations prévues pour les nouveaux administrateurs.
- Grâce à une forte mobilisation des services de la CDC, plusieurs sessions de formation ont pu être organisées, entre la fin avril et la mi-juin, sur chacun des grands domaines prévus.
- Les éléments de suivi communiqués par les services de la CDC font toutefois apparaître que ces formations n'ont été suivies que par un nombre relativement modeste d'administrateurs. En conséquence, le bureau, lors de sa réunion du 10 juin, a demandé aux services de la CDC d'organiser de nouvelles sessions pour ces modules de formation au cours du 2<sup>nd</sup> semestre.

[306] Dans ce contexte, la mission préconise de prendre des dispositions réglementaires garantissant l'application de l'article R. 623-4 du CSS introduit par le « décret placements », pour pallier l'annulation de ce dernier. Elle estime également souhaitable que le bureau de l'Ircantec reste mobilisé pour inciter les administrateurs à suivre les formations qui sont destinées à leur permettre d'assurer leurs fonctions de manière éclairée.

[307] Alors que certains administrateurs ont exprimé le souhait de disposer de formations complémentaires dispensées par des experts externes à la CDC, la mission est d'avis que de telles formations complémentaires, dispensées par des universitaires experts en gestion d'actifs, dans des conditions garantissant leur non exposition à des conflits d'intérêts, pourraient renforcer utilement la capacité de maîtrise et de décision des administrateurs, et limiter par ailleurs, à terme, les risques d'incompréhension ou de défiance entre les administrateurs et les services de la CDC.

**Recommandation n°28** Pour la formation des administrateurs, prendre des dispositions réglementaires pour garantir l'application à l'Ircantec de l'ancien article R. 623-10-4 du CSS issu du « décret placements » (actuel article R. 139-3 après recodification) ; continuer à inciter les administrateurs nouvellement nommés à suivre les formations qui sont destinées à leur permettre d'assurer leurs fonctions de manière éclairée ; dans le domaine de la gestion des placements, donner la possibilité aux administrateurs qui le souhaitent d'accéder à des formations complémentaires à celles dispensées par les services de la CDC, sous réserve qu'elles soient dispensées par des universitaires experts en gestion d'actifs, dans des conditions garantissant leur non exposition à des conflits d'intérêts.

[308] En matière de compétences des instances, l'ancien article R. 623-3 du CSS issu du « décret placements »<sup>138</sup>, auquel le décret du 18 décembre 2017 mentionné *supra* avait assujéti l'Ircantec, dispose que la commission des placements, à savoir la CPTF dans le cas de l'Ircantec, composée d'administrateurs, comprend « *en outre, avec voix consultative, une personnalité qualifiée, désignée*

<sup>138</sup> A savoir l'actuel article R. 139-2, depuis la recodification intervenue en juillet 2019.

par le conseil d'administration sur une liste de trois personnes établie par les ministres en charge de la sécurité sociale et du budget ».

[309] Par la suite, l'entrée en application du « décret placements » a toutefois été suspendue par le Conseil d'Etat. Au vu des problèmes de gouvernance récents et de l'ensemble des constats qu'elle pose sur le pilotage technique et financier de l'institution au cours de la précédente mandature, la mission estime souhaitable de renforcer les compétences de la CPTF en y incluant une personnalité experte, avec voix consultative, comme prévu par l'ancien article R. 623-3 du CSS. La mission estime également souhaitable un renforcement du même type de l'expertise de la CCA.

**Recommandation n°29** Prendre des dispositions réglementaires pour renforcer l'expertise de la CPTF et de la CCA en nommant dans chacune d'elles une personnalité experte, avec voix consultative, choisie par le conseil d'administration dans une liste établie par les ministères de tutelle, comme prévu, pour partie, par l'ancien article R. 623-3 du CSS (actuel article R.139-2 après recodification).

#### 4.2.3.3 Le rapport annuel de contrôle interne ne permet pas aux administrateurs et aux tutelles d'apprécier de manière satisfaisante les procédures mises en œuvre pour contrôler les risques liés à la gestion des placements

[310] Les services de la CDC ont communiqué à la mission des éléments d'information sur le dispositif de contrôle interne et celle-ci a pu prendre connaissance des derniers rapports annuels de contrôle interne approuvés par le conseil d'administration de l'Ircantec (Cf. l'annexe 5).

[311] Ces éléments font notamment apparaître que :

- La gestion des placements de l'Ircantec s'inscrit dans un dispositif de contrôle opérationnel déclinant les principes appliqués par la CDC aux activités financières.
- Les services de la direction financière de la DPS, au titre du suivi de la gestion déléguée des portefeuilles, mettent en œuvre un suivi mensuel des fonds et s'assurent dans ce cadre du contrôle du respect des exigences énoncées dans les mandats de gestion, hors prospectus<sup>139</sup>. Ce suivi mensuel des fonds est complété par des comités de suivi de gestion avec les sociétés de gestion qui peuvent donner lieu, en période normale, à des visites sur place de celles-ci.
- Est tenue une réunion semestrielle de la direction financière de la DPS avec la direction des risques du groupe CDC (DRG).
- Eu égard à sa fonction de dépositaire des fonds, la CDC dispose d'un outil – SPIRRIS – qui lui permet de connaître, sur une base quotidienne, l'ensemble des positions prises par les gérants de fonds<sup>140</sup>. La direction financière exploite ces données pour réaliser un suivi mensuel de l'ensemble des fonds. Ce suivi prend notamment la forme d'un *reporting* mensuel détaillé interne à la direction financière des fonds dédiés investis en actifs cotés. Il alimente en outre un bilan mensuel de gestion financière des actifs de placement et de trésorerie produit à destination des membres du conseil d'administration de l'Ircantec.

<sup>139</sup> Destiné à informer le public, le prospectus est un document que toute société doit publier avant de faire une opération relevant de l'« appel public à l'épargne » (APE), c'est-à-dire dès qu'elle entreprend de céder ou d'émettre des instruments financiers auprès d'un large public ou d'en demander la cotation.

<sup>140</sup> Bien qu'elle n'exploite pas ces données à cette fréquence en temps normal, elle est en mesure de retracer facilement les positions passées, de suivre de manière plus fréquente les positions en cas de tensions sur les marchés et de disposer d'une vision en transparence de ses fonds dédiés en actifs cotés.

[312] Selon la direction financière de la DPS, ce dispositif d'ensemble lui permet d'exercer ses activités dans un cadre défini et sécurisé, de disposer des moyens et des informations nécessaires à l'appréciation et au suivi des risques liés à ses activités de gestion financière, ainsi que de mettre en œuvre tout dispositif ou de prendre toute disposition nécessaire à la réduction des risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs qui lui sont assignés.

[313] La mission a pu disposer du document de *reporting* mensuel détaillé interne à la direction financière de la DPS (*Cf. supra*). Elle estime qu'il atteste d'un suivi mensuel des performances et des risques des fonds dédiés investis en actifs cotés de grande qualité.

[314] La mission estime toutefois que les derniers rapports annuels de contrôle interne sont beaucoup trop succincts pour satisfaire aux dispositions de l'ancien article R. 623-10-3 du CSS auquel le décret précité du 18 décembre 2017 a soumis l'Ircantec<sup>141</sup>. Ils ne permettent pas aux administrateurs et aux tutelles d'apprécier de manière satisfaisante :

- Les méthodes utilisées pour assurer la mesure, l'évaluation et le contrôle des placements ;
- La répartition des responsabilités au sein des services de la CDC, les délégations de pouvoir, la diffusion de l'information et les procédures internes de contrôle ou d'audit ;
- Les procédures et dispositifs permettant d'identifier, d'évaluer, de gérer et de contrôler les risques liés aux placements.

[315] La mission note en outre que, parmi les risques financiers auxquels est exposée l'Ircantec, les derniers rapports annuels de contrôle interne mettent principalement en exergue les risques de crédit alors même que les placements investis dans des actions ont pris sur la période récente une place importante dans les actifs de l'institution. La mission relève par ailleurs que le risque de change n'est pas mentionné dans ces rapports alors que l'Ircantec a augmenté ces dernières années de manière conséquente la part de ses placements hors la zone euro (*Cf. la partie 4.3.3.3 infra*).

[316] Sur la base des compte rendus et/ou relevés de décision des réunions des instances de la précédente mandature, la mission observe enfin que les derniers rapports annuels de contrôle interne, soumis préalablement à la fois à la CCA et à la CPTF depuis 2017, ont été adoptés par le conseil d'administration de l'Ircantec sans débat. Elle note de surcroît que les parties consacrées à la gestion financière de ces rapports n'ont donné lieu à quasiment aucune interrogation de substance des administrateurs membres de la CCA et de la CPTF ayant eu à les examiner auparavant.

[317] Face à ces constats, la mission juge souhaitable de prendre des dispositions réglementaires de façon rendre applicables à l'Ircantec les anciens articles R623-5 et R. 623-10-3 du CSS issus du « décret placements » de façon que le rapport annuel de contrôle interne soit davantage détaillé pour permettre aux administrateurs et aux tutelles d'apprécier réellement le dispositif de contrôle et de maîtrise des principaux risques associés à la gestion des placements.

**Recommandation n°30** Prendre des dispositions réglementaires de façon à rendre applicables à l'Ircantec les anciens articles R623-5 et R. 623-10-3 du CSS issus du « décret placements » (actuels article R. 139-4 et R. 139-12 recodification), afin que le rapport annuel de contrôle interne soit assez détaillé pour permettre aux administrateurs et aux tutelles d'apprécier réellement le dispositif de contrôle et de maîtrise des principaux risques associés à la gestion des placements.

<sup>141</sup> Article renuméroté en R. 139-12 depuis juillet 2019 et que la mission juge non applicable à la suite de la décision précitée du Conseil d'Etat du 26 novembre 2018.

#### 4.2.4 Un partage relativement clair des responsabilités entre le conseil d'administration et la CDC qui n'a cependant pas empêché l'émergence de difficultés dans certaines procédures d'attribution de marchés publics au cours de la précédente mandature

##### 4.2.4.1 Un partage assez clair des responsabilités entre le conseil d'administration et la CDC

[318] Les principaux textes constitutifs du régime et encadrant la gestion de l'Ircantec précisent relativement bien les responsabilités des principaux acteurs en matière de politique de placement (Cf. l'annexe 5).

[319] Ces précisions n'ont toutefois pas empêché l'émergence, ces dernières années, de difficultés et de tensions entre le conseil d'administration et les services de la CDC, dans la mise en œuvre de certaines procédures d'attribution de marchés publics relatifs à la gestion déléguée des placements.

##### 4.2.4.2 Des difficultés dans certaines procédures d'attribution de marchés publics relatifs à la gestion des placements au cours de la précédente mandature

###### 4.2.4.2.1 Deux incidents d'une importance particulière

[320] Parmi ces difficultés, la mission a notamment été amenée à prendre connaissance de deux incidents d'une importance particulière.

[321] Le premier est intervenu dans le cadre de la mise en œuvre d'une procédure de sélection d'un gestionnaire des opérations de transition pour l'Ircantec, qui a conduit le conseil d'administration à choisir lors de sa réunion du 27 septembre 2017 la société attributaire du marché - après que ses représentants constituant la « commission consultative de sélection » (CCS) aient exprimé des vues divergentes de celles des services de la CDC sur le classement des offres - dans des conditions entachées d'irrégularités manifestes (Cf. l'annexe 5). A la suite de cette décision, une société non retenue - dont l'offre avait été jugée la plus avantageuse économiquement pour l'Ircantec par les services de la CDC - a introduit un référé en novembre 2017 à l'encontre de l'Ircantec, de la CDC et de la société ayant remporté le marché. Eu égard à la situation, le conseil, suivant les recommandations de la CDC, a déclaré sans suite la procédure de marché public au motif d'une restructuration de ses besoins. Au final, par un jugement rendu le 12 janvier 2018, le Tribunal de Grande Instance de Paris a estimé que les demandes principales de la société requérante n'étaient pas fondées, eu égard au fait que la procédure d'attribution du marché avait été déclarée sans suite, mais il a condamné l'Ircantec à verser à cette société une somme de 3 000 € au titre de l'article 700 du code de procédure civile<sup>142</sup>.

[322] Comme le révèle le compte-rendu de la réunion du conseil d'administration du 20 décembre 2017, cet incident a suscité de vives tensions, qui ont persisté par la suite, entre certains administrateurs et les services de la CDC, ainsi qu'entre certains membres du conseil.

[323] Cet incident a conduit le conseil d'administration et les services de la CDC à organiser par la suite des sessions de formation spécifiques sur la thématique des marchés publics qui ont permis d'élaborer un « mode opératoire » pour les marchés publics. Celui-ci a été formalisé dans un document intitulé « règles applicables à la passation des consultations liées à la gestion de l'Ircantec » qui été approuvé par le conseil d'administration en mars 2018. Alors que des situations de divergence d'analyse d'offres entre des représentants du conseil, siégeant dans des CCS, et les

---

<sup>142</sup> Cet article dispose notamment que le juge condamne la partie tenue aux dépens ou qui perd son procès à payer à l'autre partie la somme qu'il détermine, au titre des frais exposés et non compris dans les dépens.

services de la CDC, se sont reproduites par la suite, des amendements complémentaires ont été apportées ultérieurement à ce document et approuvées par le conseil lors de sa réunion du 19 décembre 2018<sup>143</sup>.

[324] Ces initiatives n'ont toutefois pas empêché que survienne un second incident d'importance particulière au second semestre 2018 dans le cadre de la procédure de sélection des offres pour l'attribution de quatre mandats de gestion portant sur des actions européennes.

[325] Dans le cadre de cette procédure, à la suite de fortes divergences de vues sur la qualité des offres émanant de deux sociétés candidates, la CCS a retenu un rapport d'analyse et une classification des offres très différents de celles proposés par les services de la CDC. Dans ce contexte, les services de la CDC ont souhaité que ces divergences de vues soient retracées dans le procès-verbal de la réunion de la CCS, conformément aux dispositions de la procédure précédemment arrêtée par le conseil d'administration. Ce souhait n'ayant pas été satisfait, le directeur des retraites et de la solidarité de la CDC a saisi le président du conseil d'administration, par une lettre datée du 17 décembre 2018, pour l'alerter formellement sur le caractère non conforme de cette situation avec le règlement intérieur de l'institution et sur le fait que le rapport d'analyse des offres retenue par la CCS ne pouvait engager la CDC. Après que ce courrier ait été transmis à ses membres et aux tutelles, le conseil a pris toutefois sa décision, en validant les choix de la CCS, lors de sa réunion du 19 décembre 2018<sup>144</sup>.

#### 4.2.4.2.2 D'autres difficultés ou incompréhensions récentes

[326] Outre ces deux incidents, la mission a été aussi informée d'autres situations d'incompréhension ou de tension ces dernières années entre certains administrateurs siégeant en CCS et les services de la CDC sur la pondération à retenir *ex-ante* pour l'attribution de certains marchés de gestion déléguée de placements entre la note attribuée à la valeur technique des offres et celle relative à leur coût.

[327] Pour l'attribution de certains marchés, les administrateurs composant la CCS ont souhaité en effet retenir une pondération identique de 50 % pour les deux critères - alors que les services de la CDC sont généralement d'avis qu'il convient, dans l'intérêt de l'Ircantec, de pondérer la valeur technique des offres plus fortement que celle relative à leur coût. Ces derniers préconisent ainsi généralement de pondérer la première à hauteur de 70 %, contre 30 % pour la seconde, conformément aux pratiques en usage dans d'autres institutions déléguant la gestion d'actifs importants. Ils justifient également leur point de vue par les exigences particulières que l'Ircantec impose aux sociétés de gestion avec lesquelles elle contractualise.

[328] Face à cette situation, la mission recommande, en premier lieu, que soient organisées en tant que de besoin de nouvelles séances de formation sur la thématique des marchés publics pour les administrateurs.

---

<sup>143</sup> Le « mode opératoire » ainsi retenu a fixé un cadre donnant *de facto* plus de marges aux membres de la CCS et au président du conseil d'administration dans la détermination des rapports d'analyse des offres que ne l'autorisaient les pratiques antérieures. Il a aussi permis d'établir un système de traçabilité des positions respectives de la CCS, présidée par le président du conseil d'administration, et des services de la CDC, en cas de divergences de vues. Il a enfin prévu les conditions dans lesquelles les services de la CDC peuvent signaler aux représentants du conseil d'administration les risques techniques et juridiques liés à certains aspects de leurs décisions aux différentes étapes de la procédure de sélection, y compris lorsque de tels risques leurs paraissent subsister à l'issue de leurs décisions.

<sup>144</sup> A la suite de cette décision, le directeur des retraites et de la solidarité de la CDC a saisi la directrice de la DSS, par une lettre datée du 2 janvier 2019, pour l'alerter formellement sur les positions prises par la CDC et sur le fait que le projet de délibération avait été adopté par le conseil d'administration de manière non conforme à la réglementation applicable aux marchés publics selon l'analyse des services de la CDC.

**Recommandation n°31** Organiser en tant que de besoin de nouvelles séances de formation sur la thématique des marchés publics pour les administrateurs nouvellement nommés.

[329] Au vu des incidents d'une importance particulière qui se sont produits, la mission estime par ailleurs souhaitable de conduire une mission de contrôle sur la mise en œuvre de l'ensemble des procédures d'appels d'offre passés pour le compte de l'Ircantec ces dernières années dans le cadre de la gestion de ses placements. La mission estime par ailleurs souhaitable de faire porter ce contrôle aussi sur les remboursements de frais des administrateurs, compte tenu des constats qu'elle a dressés à ce sujet (Cf. la partie 2.3 du rapport).

**Recommandation n°32** Conduire une mission de contrôle sur la mise en œuvre de l'ensemble des procédures d'appels d'offre passés pour le compte de l'Ircantec ces dernières années dans le cadre de la gestion de ses placements, ainsi que sur les remboursements de frais des administrateurs.

[330] Alors que le point de vue des services de la CDC sur la pondération des critères dans les procédures d'attribution de marchés de gestion déléguée de placements lui paraît *a priori* fondé et qu'il est perçu comme tel par plusieurs de ses interlocuteurs, la mission - qui n'a pu accomplir cette tâche - estime souhaitable de procéder à une recherche plus consistante d'informations sur les pratiques retenues en la matière par d'autres organismes comparables et/ou de référence, de manière à éclairer objectivement les choix de l'Ircantec à l'avenir.

#### 4.3 Des aspects fondamentaux de la politique de placements décidée par le conseil d'administration de l'Ircantec en 2016-2017 méritent d'être réinterrogés et le suivi de la mise en œuvre de celle-ci renforcé

[331] Après examen du règlement financier de l'Ircantec (partie 4.3.1) et de la « feuille de route pour la gestion financière » que le conseil d'administration a adoptée en avril 2016 (partie 4.3.2), cette partie présente l'analyse de la mission des principales décisions et orientations stratégiques prises par la précédente mandature dans le domaine de la gestion strictement financière (partie 4.3.3). Elle présente enfin les principales orientations et réalisations récentes du régime dans le domaine de « l'investissement socialement responsable » (ISR), qui constitue une dimension très importante de la politique de placement de l'institution (partie 4.3.4).

##### 4.3.1 La stratégie de placement de l'Ircantec est rendue lisible par un règlement financier détaillé et régulièrement mis à jour

[332] L'Ircantec dispose, depuis une décision de son conseil d'administration de décembre 2013, d'un règlement financier qui précise le cadre de définition et de mise en œuvre de sa politique de placement et compile l'ensemble des règles qu'elle adopte en la matière.

[333] Le règlement financier faisait auparavant l'objet d'une mise à jour annuelle, en début d'année, en compilant les décisions prises par le conseil au cours de l'année précédente. Suivant une recommandation de la mission IGAS-CGEFI d'évaluation de la précédente COG, le conseil a approuvé en mars 2017 le principe d'une mise à jour régulière de ce document, à chaque fois qu'une nouvelle décision l'impactant est prise. Lors de la rédaction de ce rapport, le règlement financier de l'institution résulte ainsi d'une mise à jour à la suite des décisions du conseil du 15 avril 2021.

[334] Le règlement financier de l'Ircantec précise ainsi les principaux aspects relatifs au cadre général de la politique de placement, à la détermination du portefeuille de placement des réserves de l'Ircantec, à l'organisation de la gestion financière et la mise en œuvre de la politique de placement

et à la gestion de la trésorerie. Ce document est complété par deux annexes : l'une consacrée aux détails de la politique de placement (annexe 1) et l'autre à la charte ISR (annexe 2).

[335] La mission est d'avis que ce règlement financier, régulièrement mis à jour, constitue un document suffisamment clair et détaillé qui informe de manière satisfaisante sur la politique de placement de l'institution. Outre l'importance des considérations relatives à l'ISR, la mission note en particulier que ce règlement fait bien ressortir deux caractéristiques fortes de la stratégie de placement de l'Ircantec :

- D'une part, le fait que ses investissements sont principalement constitués de parts dans des fonds communs de placement dédiés – dans lesquels l'Ircantec est le seul souscripteur – afin de mieux en maîtriser la gestion ;
- D'autre part, le fait que l'Ircantec délègue la gestion de l'essentiel de ses placements à des sociétés de gestion, en privilégiant le plus souvent une gestion « active » avec l'objectif de dégager de meilleures performances que des indices de référence (« benchmarks »).

#### 4.3.2 Les principales décisions pour la politique de placement de l'Ircantec ont été prises en déclinant la « feuille de route de la gestion financière » adoptée le 5 avril 2016

[336] Cette « feuille de route » précisant les principaux objectifs et les principales actions envisagées pour la période de la mandature s'est articulée autour des quatre principes suivants :

- « 1. Dans un contexte de réserves croissantes, optimiser le rendement des investissements sur le long terme, dans la limite des risques acceptés par l'Institution et en cohérence avec sa Charte d'investisseur responsable » ;
- 2. Renforcer la démarche d'investisseur responsable ;
- 3. S'inscrire dans une trajectoire d'investissement compatible avec un scénario 2°C en intégrant l'enjeu climatique dans les placements et en finançant la transition vers une économie bas carbone, en cohérence avec les engagements nationaux et internationaux de limitation du réchauffement climatique » ;
- 4. Être un investisseur de référence dans le champ de la retraite complémentaire à l'échelle européenne, ouvert à ses pairs et parties prenantes en France et à l'international »<sup>145</sup>.

[337] Comme indiqué dans la partie 1.2.5 du rapport, compte tenu des constats présentés dans les parties qui suivent et de la faiblesse relative des rendements financiers dégagés par les placements de l'institution ces dernières années, la mission est d'avis que la première ambition retenue dans cette feuille de route n'a pas été concrétisée de manière satisfaisante sur la période 2017-2020<sup>146</sup>.

---

<sup>145</sup> Comme indiqué dans la partie 1.1.6 du rapport, les principales dispositions de la COG pour 2017-2020 relatives à la politique de placement de l'institution telles qu'elles sont énoncées dans son chapitre 5 intitulé « Conforter l'Ircantec comme acteur de référence socialement responsable et investisseur avisé reconnu », se sont fondées simplement sur les principaux objectifs et actions envisagées dans cette feuille de route.

<sup>146</sup> Si les principales actions envisagées dans les domaines extra-financiers lui apparaissent avoir été mises en œuvre de manière satisfaisante, la mission estime, pour les mêmes raisons, que l'Ircantec ne peut être sérieusement considérée comme « un investisseur de référence dans le champ de la retraite complémentaire à l'échelle européenne ».

#### 4.3.3 Certains aspects fondamentaux de la stratégie de placements décidée par le conseil d'administration en 2016-2017 méritent d'être réinterrogés et le suivi de la mise en œuvre de celle-ci renforcé

[338] Le socle de la politique de placement de l'Ircantec pour la période 2017-2020, s'agissant de ses aspects strictement financiers, a été posé, pour l'essentiel au cours de l'année 2016 et pour partie en 2017, en cohérence dans une large mesure avec les dispositions relatives à la première orientation de la « feuille de route » précitée.

[339] Parmi les principales décisions prises de manière articulée entre elles, le conseil d'administration, s'appuyant sur les conseils de la CDC et des travaux d'instruction de la CPTF, a notamment :

- Déterminé en décembre 2016 une nouvelle allocation stratégique d'actifs, en remplacement de celle qui avait été précédemment fixée en juin 2011 ;
- Pris un ensemble de décisions conduisant à un élargissement et une diversification de son univers d'investissement, pour l'essentiel en juin 2016 ;
- Envisagé dès juin 2016 d'adopter un dispositif dit de « gestion dynamique du risque » (GDR) ayant pour caractéristique d'adapter en permanence la structure du portefeuille des réserves de l'Ircantec en fonction des principaux risques perçus, afin de limiter les pertes sur le portefeuille en cas de fortes baisses des marchés financiers tout en préservant au mieux les possibilités de gains pendant les phases de hausse.

##### 4.3.3.1 L'allocation stratégique actuelle et l'adoption d'un dispositif de « gestion dynamique du risque » ont été décidées conjointement sur des bases trop faiblement documentées

[340] Sur le fondement des différents documents qu'elle a pu consulter et des entretiens qu'elle a eus, la mission a été amenée à dresser le double constat suivant :

- Dans un contexte de très faibles taux d'intérêt obligataires, la CDC n'a pas incité le conseil d'administration à revoir nettement en baisse ses objectifs de taux de rendement sur les actifs de l'institution, par rapport à ceux qui prévalaient au cours de la précédente mandature, et l'a incité dès le début de la mandature à envisager conjointement :
  - D'une part, d'élargir très nettement son univers de placements, notamment en termes d'exposition géographique, hors de France et de la zone euro et, d'autre part, de retenir une allocation stratégique d'actifs, comportant une part d'actions nettement plus forte qu'auparavant, afin de pouvoir concrétiser ses objectifs de taux de rendement.
  - De souscrire parallèlement à un dispositif de « gestion dynamique du risque » (GDR) afin d'apporter au portefeuille des réserves de l'institution un certain degré de protection face aux possibles fortes fluctuations à la baisse des marchés financiers.
- La CPTF, en premier lieu, et le conseil d'administration, en second lieu, soucieux de respecter les deux critères réglementaires relatifs au pilotage technique du régime, sans avoir à modifier ses principaux paramètres, dans le cadre de son premier plan quadriennal, ont souhaité maintenir un objectif de taux de rendement relativement élevé. Dans cet état d'esprit, ils ont suivi les propositions des services de la CDC en matière de gestion des placements, sans prendre le soin de développer une réflexion collective significative, sur la gestion des risques ainsi que sur les avantages et les inconvénients des différentes propositions de la CDC.

4.3.3.1.1 Les administrateurs ont déterminé l'allocation stratégique actuelle sans développer une réflexion collective significative sur la gestion des risques

[341] Le conseil d'administration de l'Ircantec a adopté l'allocation stratégique actuelle de son portefeuille de réserves lors de sa réunion du 13 décembre 2016.

- Cette allocation stratégique repose sur les cibles suivantes pour la part des différentes grandes catégories d'actifs : 10 % pour les obligations souveraines nominales, 20 % pour les obligations souveraines indexées, 20 % pour les obligations d'entreprises, 40 % pour les actions et 10 % pour le total des actifs immobiliers et les actifs non cotés (tableau 7).
- Elle s'accompagne de marges tactiques (tableau 8) larges et asymétriques autour des cibles précédentes. Ces marges ont été choisies ainsi de telle sorte que le gérant spécialisé qui serait amené à mettre en œuvre le dispositif de « gestion dynamique du risque » envisagé puisse réduire, si besoin, la part des grandes classes d'actifs à des très niveaux très bas, en cas de fort risque associé à celles-ci. Il convenait en particulier que la part des actions - qui constituent la classe d'actifs dont les prix sont les plus volatils - puisse être réduite à un bas niveau en cas de chute des marchés boursiers.

Tableau 7 : Allocation stratégique d'actifs cible décidée par le conseil d'administration le 13 décembre 2016

Obligations souveraines nominales	Obligations souveraines indexées	Obligations d'entreprises	Actions	Immobilier et autres actifs non cotés
10%	20%	20%	40%	10%

Source : Ircantec

Tableau 8 : Marges tactiques autour de l'allocation cible décidée par le conseil d'administration le 13 décembre 2016

	Poids minimal	Poids maximal
Obligations souveraines nominales	2%	20%
Obligations souveraines indexées	2%	30%
Obligations d'entreprises	5%	30%
Actions	5%	50%
Immobilier et autres actifs non cotés (*)		

Source : Ircantec

[342] Cette nouvelle allocation cible a reflété des évolutions notables par rapport à la précédente allocation décidée en mars 2011, notamment le choix du conseil d'administration d'avoir une part conséquente de son portefeuille sous forme d'obligations d'entreprises (20 %) alors que la précédente allocation n'en comportait pas ainsi qu'une part nettement accrue d'actions (40 % contre 29 % auparavant). Ces évolutions s'expliquent principalement par le choix des administrateurs de maintenir un objectif de taux de rendement pour les réserves de l'institution proche de ceux qui prévalaient auparavant, dans un contexte de taux d'intérêt obligataires bien plus bas que par le passé.

[343] La « feuille de route » arrêtée le 5 avril 2016 prévoyait que la détermination de cette nouvelle allocation d'actifs puisse s'appuyer sur les résultats d'un audit du modèle d'allocation d'actifs de l'Ircantec confié en novembre 2015 à la société Mercer, qu'elle tienne compte de l'évolution depuis 2011 des différents facteurs de risque et du niveau des réserves et qu'elle « *intègre ( ) dans le modèle d'allocation une trajectoire d'investissements compatible avec un scénario 2°C* ». S'agissant de l'audit réalisé par la société Mercer, la mission observe que :

- Cet audit a conclu que l'outil de simulation utilisé par les services de la CDC, de manière globale et sous réserve d'intégrer quelques ajustements, « *répond(ait) au besoin de simulation d'un fonds de réserves à long-terme* ».
- Selon cet audit, une des originalités de la modélisation utilisée était qu'elle « *n'intégr(ait) pas la tolérance au risque a priori* », ce qui l'a conduit à recommander l'introduction « *d'un critère pour traduire la tolérance au risque et faciliter les propositions en matière d'allocation stratégique d'actifs* ».

[344] La mission n'a pu obtenir des services de la CDC une documentation présentant clairement l'outil qu'ils ont utilisés pour produire leurs simulations au second semestre 2016. Ces derniers lui ont indiqué qu'elles ont été réalisées dans une large mesure à partir de l'outil produit par la société Winter en 2010 qui avait été mobilisé pour éclairer le choix de la précédente allocation – dans le cadre d'une étude jugée rigoureuse par la mission IGAS-CGEFI d'évaluation de la précédente COG. La mission relève toutefois les deux points suivants :

- Les simulations présentées font apparaître le taux de rendement annuel et la volatilité de la valeur du portefeuille associé à différentes allocations, ainsi que le ratio entre les deux, mais ne fournissent pas d'autres indicateurs susceptibles de mieux éclairer les administrateurs sur la compatibilité de ces allocations avec leur degré d'appétence ou de tolérance au risque, comme l'avait recommandé la société Mercer.
- Les services de la CDC n'ont pas précisé dans ces documents sur quelles bases ils ont arrêté leurs hypothèses relatives au taux de rendement annuel et à la volatilité par grandes classes d'actifs, alors même que les caractéristiques de ces classes sont de nature à affecter significativement ces hypothèses.

[345] S'agissant plus précisément des conditions relatives à la prise de décision ayant conduit à retenir l'allocation d'actifs actuelle, la mission a relevé en particulier que :

- Les membres de la CPTF ne semblent pas avoir développé une réflexion collective significative sur la gestion des risques associés aux différentes options présentées. Leur choix de l'allocation actuelle - à savoir celle comportant la part d'actions la plus élevée parmi les trois allocations que les services de la CDC leur avait proposé de considérer - s'expliquant de toute évidence pour partie par le fait que le conseil avait précédemment retenu le principe d'adopter un dispositif de « gestion dynamique du risque », alors même que les administrateurs n'avaient pourtant alors que très peu d'informations claires sur le dispositif envisagé et *a fortiori* sur celui qui serait *in fine* retenu (Cf. la partie 4.3.3.1.2 qui suit) ;
- Les débats au sein du conseil d'administration sur ce sujet ont été relativement courts, l'ancien président du conseil incitant notamment à ne pas les approfondir.
- Enfin, à la suite des travaux de simulation présentés par les services de la CDC, les membres du conseil d'administration, et notamment ceux de la CPTF, n'ont pas été conduits dans le cadre

de ces deux réunions, et ultérieurement, à approfondir leur réflexion pour formuler des attentes plus précises à l'égard du dispositif de GDR.

[346] Au final, la mission estime que l'allocation d'actifs actuelle n'a pas été adoptée dans des conditions satisfaisantes : cette décision n'a pas été précédée par une réflexion suffisamment poussée du conseil d'administration sur la gestion des risques, notamment dans une perspective de moyen-long terme et en tenant compte de son propre degré d'appétence et de tolérance au risque, et les travaux et les réflexions qui ont été conduits dans ce cadre n'ont pas été suffisamment articulés avec la démarche ayant conduit à adopter le dispositif actuel de « gestion dynamique du risque ». En particulier, la mission estime qu'il était inapproprié de prendre une décision de principe concernant la « gestion dynamique des risques » antérieurement aux travaux portant sur l'allocation stratégique, dans la mesure où ces différentes décisions auraient dû découler d'une même analyse globale et cohérente des risques, ce qui n'a pas été le cas.

[347] La mission relève par ailleurs que le retard de nomination et d'installation du nouveau conseil n'a pas permis d'adopter une nouvelle allocation dans les 4 ans qui ont suivi, conformément aux dispositions du règlement financier. Elle observe en outre que les services de la CDC n'ont pas communiqué à la CPTF et au conseil de travaux destinés à apprécier « *la robustesse de l'allocation* » au cours des années suivantes (notamment entre 2017 et 2019), comme les dispositions du règlement financier l'appelaient également.

[348] Dernièrement, les services de la CDC ont présenté des premiers éléments de bilan de l'allocation stratégique actuelle à la CPTF et au conseil d'administration pour leurs réunions respectives du 27 mai et du 6 juillet 2021. La mission relève que les simulations présentées, combinées au fait que le dispositif de GDR adopté fin 2017 a engendré une sous-performance par rapport au benchmark d'environ 7 % en cumulé sur l'ensemble de la période 2018-2020, suggèrent que d'autres allocations, comportant une part moindre d'actions, pourraient sans doute avoir constitué des alternatives préférables au choix du conseil d'administration de retenir conjointement l'allocation actuelle et le dispositif de GDR<sup>147</sup>.

[349] A partir de ces constats, la mission recommande de mener les travaux préparatoires à la détermination de la prochaine allocation d'actifs en faisant en sorte que le conseil d'administration développe sa réflexion sur la gestion des risques dans une perspective de moyen-long terme et qu'il réévalue dans ce cadre l'intérêt d'adopter un dispositif global de couverture, tel que le dispositif de GDR adopté, sans écarter *a priori* des alternatives se fondant sur des allocations moins risquées. Au-delà des décisions qui sont envisagées pour la mi-2022, la mission recommande de réexaminer ultérieurement le bienfondé des décisions prises à ce sujet, sur une base régulière, *a minima* bisannuelle, et notamment en 2023 en lien avec le réexamen du prochain programme quadriennal.

**Recommandation n°33** Mener les travaux préparatoires à la détermination de la prochaine allocation d'actif en faisant en sorte que le conseil d'administration développe sa réflexion sur la gestion des risques dans une perspective de moyen-long terme et qu'il réévalue dans ce cadre l'intérêt d'adopter un dispositif global de couverture, tel que le dispositif actuel de « gestion dynamique du risque » ; réexaminer ultérieurement le bien-fondé des décisions prises sur une base régulière et notamment en 2023 en lien avec le réexamen préconisé du prochain programme quadriennal.

---

<sup>147</sup> Tel qu'il était configuré jusqu'au printemps ou à la fin 2020.

#### 4.3.3.1.2 Les administrateurs ont adopté le dispositif actuel de « gestion dynamique du risque » sur des bases faiblement documentées et sans formuler d'attentes précises à son égard

[350] Les services de la CDC ont proposé à la CPTF et au conseil d'administration d'envisager l'adoption d'un dispositif de GDR dès le printemps 2016 avec l'objectif de « *créer de l'asymétrie dans la performance du portefeuille* ». Cette recommandation s'articulait avec le constat selon lequel la faiblesse des taux d'intérêt obligataires alors constatée requerrait une évolution de la structure du portefeuille dans le sens d'une plus grande prise de risque pour envisager de maintenir un objectif de taux de rendement du portefeuille à un niveau très proche de ceux retenus par le passé.

[351] Selon les services de la CDC, l'objectif était de « *gérer le risque sans renoncer au potentiel de participation à la hausse* ».

[352] Au final, les services de la CDC ont proposé de retenir pour ce dispositif :

- Les objectifs suivants :
  - « *Obtenir le même niveau de performance anticipé à long-terme que l'allocation stratégique pour un degré de risque moindre ;*
  - *Préserver la stabilité des investissements nécessaires à la politique ISR de l'Ircantec ;*
  - *Limiter les coûts* » ;
- Et les principaux éléments de cadrage suivants :
  - Une approche « *globale de l'ensemble du portefeuille ;*
  - Une approche « *systématique permettant de fixer en amont le cadre de risque, les conditions d'intervention et la perte maximale ;*
  - Une approche « *dynamique pour limiter les coûts directs et d'opportunité* ».

[353] Peu après, les services de la CDC ont fourni des éléments d'information, d'analyse et des propositions d'orientation complémentaires aux membres de la CPTF lors d'une réunion du 4 juillet 2016 consacrée à ce sujet (Cf. l'annexe 5).

[354] Dans le cadre du « renouvellement » d'un ensemble de six mandats de gestion, le conseil d'administration, sur proposition de la CPTF, a validé les propositions des services de la CDC lors de sa réunion du 30 juin 2016 et leur a ainsi confié le mandat d'initier une consultation, destinée à sélectionner un gestionnaire de mandat pour un fonds commun de placement, portant à la fois sur des obligations souveraines et un tel dispositif de GDR. Au terme de la procédure de sélection par appel d'offres, le conseil d'administration a décidé de confier le mandat de gestion de ce fonds à la société Allianz Global Investors (AGI), lors de sa réunion du 27 septembre 2017. Ce fonds dédié<sup>148</sup> a été créé en décembre 2017 et sa gestion a débuté en février 2018.

[355] Au vu des documents précités soumis aux membres de la CPTF et au conseil d'administration, la mission estime que les services de la CDC ont conseillé ces derniers de s'orienter vers un dispositif de « gestion dynamique du risque » sur des bases insuffisamment instruites et à tout le moins trop faiblement documentées pour ces derniers. Les éléments d'information et d'analyse présentés ne lui semblent pas avoir suffisamment mis en lumière :

---

<sup>148</sup> Sur le plan juridique ce fonds dédié, dénommé « Villiers GDR Souverains Allianz », est un fonds d'investissement alternatifs (FIA), non agréé par l'AMF.

- La très grande difficulté à protéger un portefeuille d’actifs, comme celui des réserves de l’Ircantec, contre de fortes baisses des principaux marchés financiers, par un dispositif fondé sur une approche systématique, reposant sur des modélisations, comme celui qui a été retenu, sans réduire de manière récurrente et significative ses possibilités de gains lors des phases de rebond des marchés, eu égard à la volatilité de ces derniers ;
- La très grande difficulté à identifier une société de gestion susceptible d’avoir conçu un tel dispositif de GDR qui serait efficace (à savoir susceptible d’atteindre ses objectifs).
- Le coût d’un tel dispositif de GDR et notamment le fait que ce coût serait nécessairement élevé dans le cas où celui-ci manquerait d’efficacité ;
- Les doutes qu’il eut été opportun de nourrir, selon la mission et certains des interlocuteurs qu’elle a rencontrés, quant à l’intérêt d’un tel dispositif, pour une stratégie de placement s’inscrivant dans le moyen-long terme, comme celle de l’Ircantec.

[356] S’agissant des conditions dans lesquelles les décisions ont été prises par le conseil d’administration, outre la faiblesse de la documentation qui lui a été soumise, la mission relève en particulier les points suivants qui lui paraissent difficilement justifiables :

- Les relevés de décision des réunions de la CPTF du 25 mai et 4 juillet 2016 suggèrent que les principales questions mentionnées ci-dessus ne semblent pas avoir fait l’objet d’échanges significatifs au cours de celles-ci et le conseil a pris sa décision d’initier une consultation en vue de se doter d’un tel dispositif, aussi important pour sa politique de placement, lors de sa réunion du 30 juin 2016, sans avoir d’échange significatif à ce sujet.
- Cette décision de principe a été prise en dehors et en amont des réflexions conduites pour la détermination de l’allocation stratégique d’actifs.
- Les services de la CDC n’ont pas pris le soin de transmettre à la CPTF et au conseil d’administration de document d’information ou d’analyse complémentaire sur les modalités de fonctionnement du dispositif de GDR envisagé ou finalement retenu en décembre 2017, avant la toute fin d’année 2020 (à l’ancien président) et le début de l’année 2021. Ils n’ont pas non plus sollicité auprès de ceux-ci (avant décembre 2020 et le printemps 2021) d’éléments de cadrage complémentaires pour ce dispositif.
- Face à cela, les administrateurs de la précédente mandature, notamment ceux appartenant à la CPTF, n’ont curieusement pas exprimé le souhait d’être davantage informés des modalités de fonctionnement du dispositif par les services de la CDC et ils n’ont pas formulé d’attentes plus précises à son égard.

#### 4.3.3.2 Un dispositif de « gestion dynamique du risque » responsable d’une très forte sous-performance du portefeuille des placements de l’Ircantec par rapport à son benchmark sur la période récente

[357] S’agissant de l’organisation et du fonctionnement du fonds commun de placement « GDR » finalement retenu, les documents transmis par les services de la CDC au conseil d’administration nouvellement installé en mars 2021, pour les réunions de la CPTF des 8 avril, 29 avril et 27 mai 2021 et celle du conseil du 29 juin 2021 ont fait récemment apparaître les principaux points suivants.

- Ce fonds commun de placement est constitué de deux sous-portefeuilles :

- L'instrument de couverture, dit « overlay », composé d'instruments dérivés (adossés à des indices a priori représentatifs du portefeuille de l'Ircantec) pour couvrir les expositions du portefeuille de l'Ircantec. Ce sous-portefeuille est abondé au besoin par le second sous-portefeuille en cas de perte (ou l'abonde en cas de gains).
- L'autre est un composé d'obligations souveraines servant de « collatéral » (actifs mobilisables car liquides en cas de pertes réalisées sur le sous-portefeuille de couverture « overlay »).
- Alors que les autres fonds dédiés, notamment ceux investis en actions sont gérés indépendamment, le fonds GDR visait à l'origine à apporter une couverture à l'ensemble du portefeuille de réserves de l'Ircantec<sup>149</sup>. Le GDR couvrait ainsi près de 90 % du périmètre du portefeuille des réserves de l'Ircantec avant les ajustements mis en œuvre fin 2020.
- La mise en œuvre du fonds serait assurée de façon systématique, avec un « rebalancement » mensuel (quelques jours avant la fin de chaque mois) déterminé sur la base d'une modélisation dite de moyen-terme la plupart du temps, et sur une modélisation dite de court-terme dans les phases de « stress » des marchés financiers.

[358] Sur la base, pour l'essentiel, des documents portés très récemment à la connaissance des administrateurs<sup>150</sup>, la mission estime n'avoir pu développer qu'une compréhension sommaire, très insuffisante, du fonctionnement du dispositif. Elle estime notamment que ces documents ne permettent pas d'appréhender de manière satisfaisante les éléments suivants : la nature des modélisations employées par le fonds et du même coup les types de couvertures apportées par le fonds et leurs limites ; le détail des produits dérivés réellement mobilisés et les risques susceptibles d'être induits par leur détention par le fonds ; les principaux éléments susceptibles d'être fixés par le service gestionnaire et a fortiori par le conseil d'administration pour encadrer le fonctionnement du fonds ; le coût potentiel (en termes de moindre rendement financier anticipé) de la mise en œuvre d'un tel dispositif dans une perspective de court, moyen ou long-terme.

[359] S'agissant de la performance financière récente du fonds GDR, les documents très récemment transmis aux membres de la CPTF et du conseil, font ressortir les points suivants (tableau 9) :

- Le fonds GDR a réduit considérablement la performance financière des placements de l'Ircantec sur les deux dernières années et particulièrement sur l'année 2020 : après une contribution positive en 2018 (estimée à +0,9 %), le fonds GDR a contribué à réduire la performance financière du portefeuille des fonds communs de placement dédiés de l'Ircantec de 2,2 % en 2019 et de 5,8 % en 2020.
- Selon l'analyse des services de la CDC, cette mauvaise performance du fonds sur les deux dernières années s'explique pour une large part par un manque de réactivité du dispositif dans les phases de forte inflexion des marchés financiers, en particulier lors des phases de retournement brusque à la hausse.
- La mauvaise performance récente du fonds GDR s'est reflétée de manière notable dans les comptes de l'Ircantec pour 2020. Elle a en effet porté la valeur liquidative du fonds en fin d'année 2020 à un niveau très inférieur à sa valeur de bilan (755,0 M€ contre 1 182,6 M€), ce

<sup>149</sup> Ce périmètre a été réduit à partir de novembre 2019, en excluant du périmètre couvert les actifs non cotés pour lequel on ne dispose pas d'indice sous-jacent susceptible de fonder des mécanismes de couverture pertinents.

<sup>150</sup> Ou susceptibles d'avoir pu être consultés par ceux-ci à la suite de l'adoption du dispositif fin 2017.

qui a imposé de comptabiliser une provision pour dépréciation de 427,5 M€ dans les comptes de l'institution pour 2020.

- De manière plus fondamentale, alors que la performance financière du portefeuille des réserves de l'Ircantec sous forme de fonds communs de placement dédiés (hors l'OPCI) apparaît très inférieure à son benchmark, avec une sous-performance cumulée d'un ordre de grandeur de 8 à 9 % sur la période 2019-2020<sup>151</sup>, il apparaît que cette mauvaise performance relative tient essentiellement à l'action du fonds GDR.

**Tableau 9 : Éléments permettant d'apprécier la contribution du fonds GDR à la performance du portefeuille des réserves de l'Ircantec depuis 2018**

	Performance du portefeuille des réserves de l'Ircantec (a)	Performance du benchmark associé au portefeuille des réserves de l'Ircantec (b) 1/	Ecart de performance entre le portefeuille des réserves de l'Ircantec et son benchmark (a)-(b)	Contribution du GDR à la performance du portefeuille de l'Ircantec 2/	Volatilité du portefeuille des réserves de l'Ircantec 3/	Volatilité du benchmark associé au portefeuille des réserves de l'Ircantec 1/ 3/
2018	-3,43%	-3,41%	-0,02%	0,91%	5,34%	5,24%
2019	10,53%	14,51%	-3,98%	-2,23%	4,42%	4,50%
2020	-2,21%	1,90%	-4,11%	-5,76%	9,62%	14,28%
2021 (janvier à mai)	5,11%	5,47%	-0,36%	...	...	...

Source : Documents soumis à la CPTF pour ses réunions d'avril et mai 2021, documents de bilan mensuel de la gestion financière pour décembre 2018, décembre 2019, décembre 2020 et mai 2021

Les indicateurs présentés portent sur un champ limité aux fonds communs de placement dédiés de l'Ircantec (hors l'OPCI).

1/ Le benchmark du portefeuille des réserves de l'Ircantec a été dernièrement modifié fin mars 2018, à la suite de la mise en place du fonds commun de placement GDR fin février 2018.

2/ Cette contribution est calculée comme le produit de l'écart de performance du fonds GDR par rapport au benchmark de sa "poche" obligatoire, par la part de la valeur du fonds GDR dans le portefeuille de l'Ircantec.

3/ Indicateurs de volatilité ex-post calculés sur 52 semaines (données hebdomadaires). Ils fournissent une mesure de l'amplitude des variations de la valeur des portefeuilles.

[360] La mission retire des différents documents auxquels elle a pu avoir accès et de ses entretiens que les services de la CDC ont mis en place un suivi très resserré du fonds GDR à compter de la fin février 2020, qu'ils ont eus de nombreux échanges, sur une base mensuelle et même hebdomadaire à certains moments, à ce sujet avec l'ancien président du conseil d'administration, de mars 2020 à mars 2021, et qu'ils ont eu de nombreux échanges techniques sur la période avec l'équipe des gestionnaires du fonds d'AGI.

[361] Face aux évolutions constatées, les services de la CDC ont proposé et mis en œuvre, avec l'accord du précédent président du conseil, puis du nouveau conseil, plusieurs ajustements de nature à atténuer les effets négatifs du fonds GDR sur la performance financière du portefeuille de l'Ircantec.

- A la demande des services de la CDC, l'équipe de gestionnaires d'AGI a mis en œuvre au printemps 2020 des mesures techniques d'ajustement en réponse à la faible réactivité du fonds face au rebond des marchés financiers enregistré à partir de la mi-mars 2020<sup>152</sup>.
- Jugeant l'effet des mesures précédentes très insuffisant, les services de la CDC, en accord avec le précédent président du conseil, ont procédé en décembre 2020, à une neutralisation technique partielle du dispositif en modifiant deux annexes du mandat de gestion, de façon à :
  - Restreindre le périmètre d'intervention du GDR à 25 % de la valeur du portefeuille des réserves investies dans les fonds dédiés (hors OPCI), soit une assiette de 2,9 Md€ ;

<sup>151</sup> Les données annuelles du tableau 9 suggèrent un ordre de grandeur de 8% sur la période 2019-2020, tandis que des données portant sur un cumul des performances mensuelles du portefeuille de l'Ircantec et de son benchmark, transmises par les services de la CDC à la mission, suggèrent un ordre de grandeur de 9% sur les deux années.

<sup>152</sup> Selon les estimations de ces derniers, ces mesures correctrices auraient permis d'atténuer la sous-performance du fonds d'environ 3,3% à l'horizon de décembre 2020 (soit une perte sur la valeur du portefeuille des fonds dédiés atténuée de 380 M€).

- Réduire les marges possibles d'ajustement à la baisse de la part des actions dans le portefeuille de réserves de l'Ircantec, en remontant la borne basse d'exposition à 30 % contre 5 % auparavant (correspondant à la borne basse de la marge tactique entourant l'allocation stratégique cible)<sup>153</sup>.
- A la lumière de la mauvaise performance enregistrée en 2019-2020, les services de la CDC sont parvenus à la conclusion selon laquelle *« le GDR ne devrait se révéler efficace que dans des contextes de baisses suffisamment longues pour qu'il puisse couvrir le portefeuille et amples, pour constituer un écart de performance, lui permettant de combler le retard à la réexposition qui ne lui serait favorable que si la hausse se révélait assez lente pour qu'il puisse reprendre de l'exposition »*. Cette appréciation les a conduits à proposer à la CPTF, lors de sa réunion du 29 avril 2021, de soumettre au conseil d'administration une délibération en vue d'arrêter le mécanisme de couverture (sous-poche « overlay) du fonds GDR. Les membres de la CPTF ont toutefois repoussé cette proposition et ont demandé aux services de la CDC de *« rechercher des évolutions des paramètres du dispositif lui permettant de ne pas entraver la reprise de valeur du portefeuille dans les phases de rebonds de marchés »*.
- Suite à de nouvelles réflexions conduites en lien avec l'équipe d'AGI, les services de la CDC ont présenté de nouvelles propositions d'ajustements du dispositif à la CPTF qui les a validées lors de sa réunion du 27 mai 2021. Ces ajustements, mis en œuvre via de nouvelles modifications des annexes du mandat de gestion, ont consisté à :
  - Recentrer le champ de la couverture apportée par le dispositif au seul périmètre des actions (représentant 40 % de l'ensemble des réserves dans l'allocation stratégique cible) qui constitue la principale source de volatilité du portefeuille des réserves.
  - Réduire la borne d'intervention relative à la part minimale des actions dans le portefeuille à 5 % dans les phases de « stress » boursier<sup>154</sup>.
  - Préserver les mesures techniques d'ajustement mises en œuvre au printemps 2020 (Cf. *supra*) et les compléter par un nouveau dispositif fondé sur un « budget de risque » visant à accélérer la réexposition du portefeuille en cas de rebond faisant suite à une chute.

[362] Les simulations réalisées par l'équipe d'AGI, telles qu'elles ont été portées à la connaissance des administrateurs lors des réunions respectives de la CPTF et du conseil des 27 mai et 29 juin, suggèrent que l'incorporation de ces tout derniers ajustements aurait permis d'améliorer la performance financière du fonds, tel qu'il était conçu jusqu'au printemps 2020, d'environ 9 % sur la période 2018-2020, et de 6 % s'agissant du fonds modifié par les ajustements techniques introduits au printemps 2020. Ces simulations rétrospectives suggèrent ainsi que ces derniers ajustements sont très pertinents. La mission note toutefois qu'il conviendrait d'apprécier cette pertinence sur une période de simulation bien plus longue, reflétant l'ensemble des situations de marchés enregistrées depuis le début des années 2000 (ou même avant) et que cette pertinence doit aussi s'apprécier à l'aune du degré de couverture réellement souhaité par les administrateurs.

[363] Les éléments récemment transmis par les services de la CDC au conseil d'administration indiquent en outre qu'*« (u)n panorama de l'offre concurrentielle avait abouti au constat que tous les mécanismes d'«overlay» avaient souffert en 2020 et que le comportement du GDR d'AGI avait pu être moins décevant que beaucoup d'autres »*. La mission n'a pas été en mesure d'évaluer le bien-fondé de cette appréciation. Alors qu'elle les a interrogés sur l'existence de dispositifs similaires de GDR dans

<sup>153</sup> S'appuyant sur les estimations de l'équipe d'AGI, les services de la CDC estiment que ces mesures de neutralisation ont permis d'épargner une perte de l'ordre de 22,5 M€ sur le 1<sup>er</sup> trimestre 2021.

<sup>154</sup> Avec un double mécanisme consistant à : garder une borne basse à 25 % dans les phases de gestion normale ; la réduire à 5 % dans les phases de « stress ».

d'autres caisses de retraite, les services de la CDC lui ont indiqué que le fonds de réserve des retraites (FRR) dispose d'un dispositif analogue, mais ils lui ont déclaré ne pas savoir si d'autres caisses de retraite en disposent.

[364] Alors que mandat de gestion du fonds GDR arrivera à échéance à la fin décembre 2022, les services de la CDC ont proposé au conseil d'administration, lors de sa réunion du 29 juin 2021, de proroger d'un an le mandat de gestion du fonds (en portant son échéance à la fin 2023), dans l'attente de la définition d'une nouvelle allocation stratégique pour la mi-2022 et afin de pouvoir apprécier les effets des derniers ajustements apportés au fonds, une proposition que le conseil a validée<sup>155</sup>.

[365] La mission retire en premier lieu de l'expérience récente du fonds GDR les deux principaux enseignements suivants :

- La forte sous-performance du portefeuille des réserves de l'Ircantec induite par l'action du fonds GDR depuis sa mise en œuvre début 2018 reflète par essence, au moins en partie, le coût de la couverture ainsi souscrite par le conseil d'administration.
- Elle témoigne également des très grandes difficultés à concevoir un tel dispositif de telle sorte qu'il puisse être efficace.

[366] L'expérience récente conforte par ailleurs la mission dans ses doutes sur l'intérêt d'un tel dispositif, en particulier pour une stratégie de placement, comme celle de l'Ircantec, qui s'inscrit dans une perspective de moyen-long terme, alors que les dernières projections des services de la CDC suggèrent que le régime devrait continuer à dégager des excédents techniques jusqu'à la première moitié des années 2030 et que ses réserves ne devraient s'épuiser qu'à partir du milieu des années 2050 (Cf. la partie 3 et l'annexe 4 du rapport). Dans ce contexte, des fluctuations des marchés même fortes peuvent être supportées par le régime.

[367] De manière plus générale, les difficultés récemment rencontrées avec le fonds GDR lui semblent aussi témoigner :

- Des risques associés à la mise en œuvre de stratégies de placement excessivement complexes, mal comprises des instances décisionnaires et insuffisamment maîtrisées par le service gestionnaire.
- Des difficultés qui peuvent survenir quand des instances décisionnaires ne sont pas incitées à développer suffisamment leur réflexion sur leur degré de tolérance au risque ainsi que sur la gestion des risques dans la définition de leur stratégie de placements, et plus particulièrement encore, lorsqu'elles sont incitées à arrêter une allocation stratégique cible de leurs actifs pouvant être incohérente avec leur degré de tolérance au risque.

[368] Dans ce contexte, la mission recommande de :

- Continuer à assurer un suivi très resserré de la performance du fonds GDR, sur une fréquence a minima hebdomadaire par les services de la CDC et la CPTF dans les phases de tensions significatives des principaux marchés financiers ;
- Procéder à un bilan approfondi de la mise en œuvre du fonds, dans le cadre en premier lieu des travaux de préparation de la prochaine allocation stratégique dont il est prévu qu'ils puissent aboutir mi-2022 ainsi que dans le cadre des réflexions complémentaires que la mission

---

<sup>155</sup> Le conseil d'administration a décidé de prolonger ce mandat de gestion d'un an lors de sa réunion du 6 octobre 2021.

recommande de poursuivre sur celle-ci (*Cf.* la partie 3.3.2 *infra*) en articulation avec le réexamen du prochain programme quadriennal qu'elle préconise de conduire en 2023.

**Recommandation n°34** Assurer un suivi très resserré de la performance du fonds actuel de « gestion dynamique du risque », sur une fréquence a minima hebdomadaire dans les phases de tensions des principaux marchés financiers ; procéder à un bilan de la mise en œuvre du fonds, dans le cadre de la préparation de la prochaine allocation stratégique en 2021-2022 ainsi que dans le cadre des réflexions complémentaires à poursuivre sur celle-ci en articulation avec le réexamen du prochain programme quadriennal préconisé pour 2023.

#### 4.3.3.3 Des décisions de diversification conduisant à un net élargissement de l'univers des placements de l'institution et une forte évolution de leur structure, qui nécessitent un meilleur suivi des risques par le conseil d'administration

[369] L'univers d'investissement de l'Ircantec a été élargi par un ensemble de décisions que son conseil d'administration a prises lors de sa réunion du 30 juin 2016 afin de diversifier son portefeuille d'actifs, avec l'objectif d'accroître son taux de rendement et de limiter les risques<sup>156</sup>. Cet univers est présenté dans l'annexe 5.

[370] La mission note en premier lieu que la définition de l'univers actuel d'investissement comporte certaines imprécisions qu'il conviendrait de réduire, parmi lesquelles :

- Une distinction entre les actifs dits « stratégiques » et les actifs dits « tactiques », à savoir ceux qui peuvent faire l'objet d'investissements à des fins de diversification « *de façon tactique et opportuniste* ».
- La notion de « *zone Europe* » qui s'est substituée au périmètre de la zone euro pour les « actifs stratégiques actions » ; selon les services de la CDC, cette notion recouvre les pays de l'Union européenne (UE), ainsi essentiellement que le Royaume-Uni, la Suisse et la Norvège.
- La disposition selon laquelle les investissements dans des obligations souveraines nominales de qualité « Investment grade » émises par des pays de la OCDE<sup>157</sup> sont autorisés, sous réserve d'une « *prépondérance de la zone euro* », alors que l'Ircantec se limitait auparavant aux seules obligations souveraines de la zone euro ; selon les services de la CDC, cette disposition doit s'entendre comme une part minimale de 50 % d'obligations émises par des pays de la zone.

[371] La mission estime souhaitable que le conseil d'administration précise davantage l'univers de placement de l'institution en se prononçant explicitement sur ces points ainsi que sur d'autres.

[372] La mission relève en outre que les décisions prises ont ouvert la voie à un fort accroissement, dans le portefeuille des réserves de l'institution, de la part des titres de créances ou de dettes émis par des entités publiques et des entreprises, situées hors de France, d'une part, et hors de la zone euro, d'autre part. Selon les estimations de la mission :

- La part dans le portefeuille d'actions et d'obligations des fonds dédiés de l'Ircantec de celles émises par des entités publiques ou des entreprises françaises se limite ainsi à 21,5 % fin décembre 2020, tandis que la part de celles émises par des entités publiques et des entreprises hors de la zone euro s'élève à 39,4 %.

<sup>156</sup> Et d'une décision complémentaire lors de sa réunion du 27 septembre 2017.

<sup>157</sup> Dans le cadre des « actifs obligataires stratégiques ».

- L'Ircantec a en particulier fortement accru ces dernières années ses investissements dans des actifs émis par des entités publiques et des entreprises situées aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en Suisse (13,8 %, 10,9 % et 4,6 % du portefeuille d'actions et d'obligations détenues dans les fonds dédiés fin 2020).

[373] Pour la mission, ces décisions et les évolutions qui s'en sont suivies, conduisent à des questionnements à deux titres au moins.

- Elles interrogent en premier lieu dans la mesure où la réglementation qui était portée par le « décret placements » du 8 mai 2017 pour la plupart des autres caisses de retraite n'autoriserait pas un tel degré de diversification hors de la zone euro.
- Elles peuvent également poser question, dans une certaine mesure, au regard des valeurs revendiquées par le régime<sup>158</sup>. Si la mission partage la préoccupation du conseil d'administration d'optimiser le taux de rendement et de diversifier à cette fin les placements de l'institution, elle considère également que le conseil devrait être attentif à ne pas sous-estimer le fait que des investissements de l'institution en France sont de nature à favoriser l'accumulation de capital physique, humain et social dans notre pays et à favoriser ainsi aussi le bien-être des futures générations d'affiliés.

[374] Ces évolutions témoignent plus fondamentalement d'un fort accroissement de l'exposition du portefeuille des réserves de l'Ircantec au risque de change, risque dont la mission doute que le dispositif de GDR puisse le couvrir de manière satisfaisante. Interrogés par la mission sur la manière dont la gestion de l'Ircantec appréhende ce type de risque, les services de la CDC lui ont indiqué qu'il a été décidé de couvrir systématiquement le risque de change pour les obligations, mais de ne pas prévoir de tels mécanismes de couverture pour les actions. La mission s'interroge sur le bien-fondé de ce choix et elle observe que le conseil d'administration devrait arrêter formellement les orientations en la matière dans le cadre du règlement financier, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Ces orientations devraient être fixées concomitamment à l'allocation stratégique, sur la base de l'analyse globale des risques, dont en particulier le risque de change. Elle estime en outre nécessaire que le conseil puisse suivre de manière régulière l'exposition par devise et géographique de l'ensemble du portefeuille. Or, cette information ne ressort pas aujourd'hui du rapport de bilan mensuel de gestion financière qui lui est soumis.

[375] S'agissant des risques « crédits », la mission observe que l'ensemble des décisions d'investissement prises ces dernières années se sont traduites par une évolution de la structure des placements obligataires de l'Ircantec dans le sens d'un fort accroissement de l'exposition au risque de crédit émetteur. Fin décembre 2020, le portefeuille d'obligations de l'institution comportait ainsi 41,6 % de titres de la catégorie *Lower medium grade* (BBB+, BBB et BBB-) et près de 0,8 % de titres de la catégorie *Non-investment grade* (BB+, BB et BB-), contre une part de 19,0 % pour la première et une part nulle pour la seconde fin 2015.

[376] La mission recommande ainsi d'enrichir le bilan mensuel de gestion financière transmis aux administrateurs pour leur permettre de mieux suivre le risque de crédit émetteur, alors que ce document ne contient aujourd'hui d'information à ce sujet que pour les obligations souveraines.

---

<sup>158</sup> Les principaux documents endossés par le conseil d'administration indiquent notamment que « (l'Ircantec place la solidarité intergénérationnelle au cœur de ses valeurs » et que « (l) régime se fixe comme priorité d'entretenir sur le long-terme le capital qui contribuera à la qualité de vie des futurs pensionnés : le capital financier pour le versement des retraites, ainsi que le capital environnemental et le capital social ».

**Recommandation n°35** Réinterroger les orientations récentes de diversification qui ont conduit notamment l'Ircantec à accroître fortement ses investissements hors de France et de la zone euro sur la période récente ; faire en sorte que le conseil d'administration se prononce explicitement sur la politique de couverture du risque de change.

**Recommandation n°36** Enrichir le document de bilan mensuel de la gestion financière transmis à la CPTF et au conseil d'administration pour leur permettre de mieux suivre la composition du portefeuille des réserves et leur permettre ainsi de mieux apprécier les principaux risques, dont le risque de change et le risque de défaut sur les obligations.

#### 4.3.3.4 Des investissements immobiliers et d'autres « investissements d'impact » dans des fonds ouverts d'actifs cotés et dans des fonds d'actifs non cotés en proportion limitée

[377] Outre ses investissements dans des fonds communs de placements dédiés investis en actifs cotés<sup>159</sup>, en cohérence avec son allocation stratégique d'actifs - qui prévoit une part cible de 10 % de son portefeuille de réserves sous la forme d'immobilier et d'autres actifs non cotés - l'Ircantec dispose d'une part limitée (8,9 %) de son portefeuille de réserves sous forme :

- D'actifs immobiliers détenus essentiellement au travers d'un OPCI dédié pour une valeur estimée à 742,8 M€ fin 2020 (5,6 % du portefeuille) ;
- D'actifs qualifiés « d'impact » qui recouvrent :
  - Des parts dans des fonds ouverts d'actifs cotés (au nombre de 9 fin 2020), ayant essentiellement pour objet de financer la transition énergétique et écologique, évaluées à un total de 147,3 M€ fin 2020 (1,1 % du portefeuille) ;
  - Des parts dans des fonds d'actifs non cotés (au nombre de 21 fin 2020), pour un montant estimé à 294,1 M€ fin 2020 (2,2 % du portefeuille).

##### 4.3.3.4.1 Des investissements immobiliers réalisés à travers un OPCI

[378] Les investissements immobiliers de l'Ircantec sont réalisés pour l'essentiel au travers d'un OPCI dédié (Villiers Immobilier) dont la gestion a été confiée à la société Swiss Life Asset Managers France. Les investissements sont réalisés exclusivement en France. L'OPCI doit répondre à une stratégie de gestion en tenant compte de critères ESG.

[379] Au cours des dernières années, l'allocation d'actifs immobiliers a été centrée sur les quatre priorités suivantes : logements intermédiaires ; résidences étudiantes ; tourisme social ; établissements de santé et établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) gérés dans le domaine associatif et public ou par des entreprises du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS). Dernièrement, en avril 2021, le nouveau conseil a reconduit les quatre priorités précitées (dans les mêmes termes) et a décidé d'augmenter le plafond cible d'investissement à 900 M€ soit 7 % de la valeur des réserves estimées au 31 décembre 2020.

##### 4.3.3.4.2 Des investissements dans des fonds ouverts d'actifs cotés destinés essentiellement à financer la transition énergétique et écologique

[380] Les investissements « d'impact » de l'Ircantec dans des fonds ouverts, au nombre de 9 et pour une valeur de 147,5 M€ fin 2020, sont principalement destinés à financer la transition

---

<sup>159</sup> 15 fonds dédiés comptant pour 89,1% du portefeuille des réserves fin décembre 2020.

énergétique et écologique (TEE). Ils complètent ceux réalisés dans le fonds en « obligations vertes » dédié de l'Ircantec - Villiers green bonds Amundi – évalués à 676,4 M€ fin 2020.

#### 4.3.3.4.3 Des investissements d'impact dans le non coté répartis dans de nombreux fonds

[381] Les investissements d'impact de l'Ircantec dans des fonds d'actifs non cotés sont constitués :

- De parts dans un fonds d'actifs non cotés qui lui est dédié (exclusivement), le fonds Villiers Multiactifs Non Cotés (NC), pour un montant évalué à 133,0 M€ fin décembre 2020.
- D'un ensemble de parts dans un nombre relativement important de fonds (20 fin décembre 2020), ouverts à d'autres investisseurs pour la plupart, pour un montant estimé à 161,1 M€ à cette date.

[382] Le fonds Villiers Multiactifs Non Cotés (NC), créé en 2014 a pour objet d'intervenir, dans une limite de 3 % du portefeuille de réserves de l'institution, sur les thématiques suivantes : le financement des PME/ETI françaises et/ou européennes ; le financement des collectivités locales et établissements publics ; l'investissement dans des thématiques durables.

[383] S'agissant des placements dans les autres fonds, ouverts à d'autres investisseurs pour la plupart, ils s'inscrivent dans les domaines du capital investissement et des infrastructures (pour des montants estimés à 29,5 M et 63,6 M€ fin décembre 2020), en lien principalement avec l'objectif de financer la TEE, ainsi que dans le domaine de l'ESS (7,9 M€ fin décembre 2020). Ils résultent aussi pour partie de décisions plus ponctuelles du conseil d'administration destinées à faire refléter dans le portefeuille de l'institution des « valeurs » que celui-ci est attaché à promouvoir (Cf. l'annexe 5).

[384] Comme la mission IGAS-CGEFI de la précédente COG, la mission estime que ces investissements dits « d'impact », malgré le caractère atypique de certains, ne constituent pas un risque financier très significatif pour l'Ircantec, eu égard à la relative faiblesse de leur montant et notamment aux limites fixées par le conseil d'administration.

[385] S'agissant de l'ensemble des placements dans des fonds d'actifs non cotés, la mission estime toutefois qu'il serait souhaitable que la CPTF et le conseil d'administration disposent d'une information régulière, à la fois plus claire et mieux synthétisée - notamment en isolant mieux la performance du fonds multi-actifs dédié de celles des autres fonds - que celle fournie dans le bilan mensuel de gestion financière de l'institution. Ceci leur permettrait de mieux apprécier la performance des différents fonds et la portée de leurs décisions.

[386] La mission recommande en outre pour l'avenir de ne pas accroître davantage le nombre de fonds d'actifs non cotés dans lesquels l'Ircantec investit « en direct », eu égard à la difficulté pour les services de la CDC et les administrateurs de suivre, sur une base consolidée, la performance d'un aussi grand nombre de fonds.

**Recommandation n°37** Fournir à la CPTF et au conseil d'administration une information plus claire et mieux synthétisée sur la performance des fonds d'actifs non cotés dans lesquels l'Ircantec a investi ; ne pas accroître davantage le nombre de fonds dans lesquels celle-ci investit « en direct ».

#### 4.3.4 L'Ircantec a développé sa politique d'investissement socialement responsable ces dernières années en renforçant notamment sa contribution au financement de la transition énergétique et écologique

[387] Les administrateurs de l'Ircantec nourrissent de fortes préoccupations dans le domaine de l'« investissement socialement responsable » (ISR) et ont souhaité engager l'institution dans une telle démarche dès 2008. L'institution a renforcé cette approche au cours des dernières années, en cohérence, pour une grande part, avec les dispositions de la « *feuille de route* » adoptée par le conseil d'administration le 5 avril 2016 (*Cf.* la partie 3.2 *infra*).

##### 4.3.4.1 La politique d'investisseur socialement responsable de l'Ircantec s'appuie sur un cadre structuré

[388] La politique d'« investissement socialement responsable » de l'Ircantec s'appuie sur plusieurs documents stratégiques qui précisent son cadre et ses grandes orientations : la « charte ISR » adoptée en 2013 qui a été revue en 2019 ; la définition d'une politique de vote, adoptée en 2014 ; la définition d'une politique d'engagement actionnarial et institutionnel, adoptée en 2017.

[389] La charte ISR qui est annexée au règlement financier précise notamment les valeurs de l'institution, les grands principes qui sous-tendent l'approche retenue en matière d'investissement socialement responsable, les priorités dans les domaines environnementaux, sociaux et la gouvernance (ESG), les exclusions et les grandes modalités selon lesquelles l'Ircantec sélectionnent les titres de son portefeuille, ainsi que la gouvernance qui encadre la mise en œuvre de cette charte.

[390] La démarche d'ISR de l'Ircantec la conduit en particulier à définir des critères ESG devant être pris en compte par les sociétés à qui elle délègue la gestion de ses placements. Depuis plusieurs années, celles-ci doivent ainsi rendre compte trimestriellement de la manière dont elles intègrent ces critères dans leur processus d'investissement. Ce contrôle est complété par une évaluation externe semestrielle, confiée à la société Vigeo-Eiris. Depuis la fin 2018, 100 % des actifs de l'Ircantec sont placés sous gestion « ISR » (contre 97 % en 2016 et 98 % fin 2017).

##### 4.3.4.2 L'Ircantec a renforcé sa démarche d'investisseur socialement responsable au cours de la dernière mandature en développant notamment sa prise en compte des enjeux liés à la transition énergétique et écologique

###### 4.3.4.2.1 D'importantes initiatives pour favoriser la transition énergétique et écologique

[391] Afin d'inscrire la gestion des réserves dans une trajectoire d'investissement compatible avec un scénario 2°C, conformément aux orientations de la « *feuille de route* », l'Ircantec a pris un certain nombre de mesures afin de se désengager de certains secteurs pour réorienter ses actifs vers des investissements compatibles avec cette trajectoire.

[392] Le conseil d'administration a ainsi décidé en septembre 2016 de mettre en place une politique de désinvestissement à l'égard du charbon, fondée sur des seuils d'exclusion, avec certaines possibilités d'exception. Par la suite, il a décidé en septembre 2018 de s'engager dans une stratégie de désinvestissement ciblée et progressive des entreprises du secteur « pétrole et gaz ».

[393] A la suite de ces désinvestissements, l'Ircantec a procédé à différents réinvestissements destinés à financer la TEE. Elle a ainsi mis en place en mars 2018 un fonds dédié « d'obligations vertes », « Villiers Greenbonds Amundi », dont la valeur des parts s'est établie à 676,4 M€ fin

décembre 2020. Elle a parallèlement opéré des investissements dans des fonds ouverts investis en actions d'entreprises œuvrant en faveur de la TEE dont la valeur est estimée à 134,9 M€. Enfin, elle a accru ses investissements dans son fonds dédié d'actifs non cotés et dans un ensemble de fonds d'actifs non cotés qui concourent à financer la TEE. Il est en outre à noter qu'un fonds dédié de l'Ircantec investi en actions européennes, « Villiers Actions Europe Mirova », poursuit une stratégie d'investissement axée sur les enjeux environnementaux. La valeur des parts dans ce fonds s'élève à 1048,9 M€ fin décembre 2020.

[394] A la suite de l'ensemble des actions entreprises, selon les services de la CDC, l'Ircantec est engagée à hauteur de 15,4 % de ses réserves pour le financement de la transition écologique et énergétique à fin décembre 2020.

[395] Parallèlement, depuis 2015, l'Ircantec mesure, par le biais de prestataires sélectionnés à la suite d'un appel d'offre, l'empreinte carbone de son portefeuille sur les actions et obligations d'entreprises cotées. Depuis 2017, cette mesure a été étendue à d'autres classes d'actifs - les obligations souveraines et assimilées - ainsi qu'à l'ensemble des actifs réels (biens immobiliers, infrastructures...). Selon les estimations de ces prestataires :

- Le budget carbone du portefeuille de l'Ircantec investi dans des entreprises cotées correspond à une température moyenne de 1,9°C à l'horizon 2100, contre 2,5°C pour l'indice de référence (après 2,2°C contre 2,7°C en 2019). La température moyenne du portefeuille d'obligations souveraines de l'Ircantec fin 2020 est estimée pour sa part à 2,3°C, contre 2,6°C pour l'indice de référence (après 2,6°C pour les deux fin 2019).
- La « part verte » - selon la « taxonomie verte » en cours de finalisation par la Commission européenne - des investissements de l'Ircantec dans entreprises cotées s'élèverait pour sa part à 24 % en 2020, soit une part largement supérieure à celle de l'indice de référence (10 %).

[396] La mission n'a cependant pas pu, dans les délais impartis, évaluer de manière satisfaisante la portée et la fiabilité de ces estimations. Qualifiées de méthodologies « en développement », elles comportent à l'évidence d'importantes limites.

#### 4.3.4.2.2 D'autres actions pour renforcer la démarche d'investisseur responsable de l'institution

[397] Au cours de la dernière mandature, l'Ircantec a entrepris d'autres actions pour renforcer sa démarche ISR, en cohérence avec les orientations retenues dans sa « feuille de route ».

[398] Le conseil d'administration a ainsi décidé en décembre 2017 de mettre en place une politique de désinvestissement des valeurs du secteur tabac. Il a aussi décidé d'actualiser la charte ISR du régime<sup>160</sup>. L'Ircantec a en outre renforcé ces dernières années la politique de vote en assemblées générales (AG)<sup>161</sup> dont elle s'était dotée depuis 2014 (Cf. l'annexe 5).

[399] L'Ircantec a formalisé sa « politique d'engagement actionnarial et institutionnel » dans un document cadre, validé par son conseil d'administration en septembre 2017, autour de trois grandes orientations : transition écologique et énergétique et transition juste, droits humains, responsabilité fiscale des entreprises. Pour la période 2017-2019, les sujets prioritaires identifiés ont été les suivants : la protection étendue des droits syndicaux, l'accompagnement des salariés dans les secteurs impactés par la TEE, l'équilibre fiscal des entreprises en France. Pour développer et

<sup>160</sup> Afin de tenir compte des évolutions de la politique ISR de l'institution, des mutations de l'investissement socialement responsable et des objectifs des politiques publiques. Une nouvelle charte a ainsi été adoptée en juin 2019

<sup>161</sup> L'Ircantec donne ainsi des instructions de vote à ses mandataires et des administrateurs participent chaque année aux AG de certains grands groupes.

valoriser son engagement, le régime se positionne sur trois modes d'actions privilégiés : développer un dialogue qualitatif avec les entreprises ; renforcer la coopération avec les pairs investisseurs ; contribuer aux réflexions de Place et aux évolutions méthodologiques.

[400] Signataire depuis 2014 des « PRI » (« *Principles for Responsible Investment* », réseau international d'investisseurs soutenu par les Nations Unies), l'Ircantec a une représentante<sup>162</sup>, qui siège depuis janvier 2019 au sein du conseil d'administration des « PRI » dans le collège des investisseurs institutionnels. L'Ircantec est membre du conseil d'administration du « Forum pour l'investissement responsable » (FIR). Elle est aussi membre du comité de surveillance et de différents groupes de travail dans le cadre de l'initiative « *Climate Action 100+* ». Dans le cadre de sa stratégie globale d'engagement, l'Ircantec participe ainsi à de nombreuses actions collectives d'engagement.

[401] Selon les estimations de son prestataires, Vigeo-Eiris :

- Le score ESG du portefeuille des réserves de l'Ircantec investi dans des entreprises cotées s'établit à 55,6 % fin 2020, soit à un niveau supérieur à l'indice de référence (53,6 %). Il aurait progressé sensiblement depuis la fin 2016, nonobstant un repli temporaire fin 2019.
- Le score ESG du portefeuille d'obligations souveraines de l'institution s'établit pour sa part à 75,1 % à la même date, contre 72,6 % pour l'indice de référence. Il aurait très nettement reculé depuis la fin 2017, en lien notamment avec la montée en charge de la part des obligations souveraines américaines dans le portefeuille.

[402] La mission n'a pas pu évaluer de manière satisfaisante la portée et la fiabilité de ces estimations. La mission d'évaluation de la précédente COG avait relevé certaines difficultés dans son rapport.

#### 4.3.4.2.3 Des obligations réglementaires respectées, une communication auprès du public et des « parties prenantes » de l'ISR très développée

[403] Dans le cadre de sa « feuille de route » adopté en avril 2016, l'Ircantec a entrepris de développer sa communication auprès de ses affiliés, du public et des « parties prenantes » de l'ISR avec l'objectif « *d'être un investisseur de référence dans le champ de la retraite complémentaire à l'échelle européenne, ouvert à ses pairs et parties prenantes en France et à l'international* ».

[404] L'Ircantec a publié chaque année de 2017 à 2020 un rapport (« Bilan Actions Climat et ESG ») rendant compte de sa démarche en faveur de la TEE et des enjeux relatifs à ESG, en vue de se conformer aux dispositions de l'article 173 de la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, d'une part, et aux recommandations de la « *Task force for Climate-related Financial Disclosures* » (TCFD), d'autre part.

[405] Le nouveau « rapport de durabilité » de l'institution pour l'année 2020 témoigne en outre du fait que l'Ircantec et les services de la CDC se sont mis en situation de satisfaire aux exigences :

- Du nouvel article 29 de la loi du 8 novembre 2019 relative à l'énergie et au climat - qui s'est substitué à l'article 173 de la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique - ainsi qu'au décret n°2021-663 du 27 mai 2021<sup>163</sup>, d'une part.

<sup>162</sup> En la personne de la conseillère du président de son conseil d'administration.

<sup>163</sup> Décret n°2021-663 du 27 mai 2021 pris en application de l'article L. 533-22-1 du code monétaire et financier pris en application de l'article L. 533-22-1 du code monétaire et financier, pris afin de préciser les informations désormais requises dans les rapports annuels et leurs modalités de présentation.

- Du règlement européen « *Disclosure* »<sup>164</sup> - publié en novembre 2019 - qui a créé de nouvelles obligations de transparence en matière de durabilité pour les acteurs de marché devant être appliquées à compter de mars 2021, d'autre part.

[406] Alors que l'Ircantec a mis en œuvre plusieurs autres actions de communication significatives, y compris auprès de ses affiliés, les nombreuses initiatives et les réalisations récentes de l'Ircantec en faveur de l'ISR et la TEE lui ont valu d'être récompensée par plusieurs prix ces dernières années, dont le prix *International Awards for Climate-Related Disclosure* du MTEC en 2019.

#### 4.3.4.3 La politique d'ISR de l'Ircantec mobilise beaucoup ses administrateurs et les services de la CDC, son impact sur la performance financière de ses placements n'est pas évalué

[407] Le conseil d'administration de l'Ircantec admet que la conception et la mise en œuvre de sa politique d'ISR peut éventuellement conduire à limiter la performance strictement financière de ses placements<sup>165</sup>.

[408] Pour les services de la CDC rencontrés par la mission, une politique d'investissement socialement responsable bien conçue est de nature à renforcer significativement la performance à moyen-long terme du portefeuille des réserves de l'Ircantec, malgré la restriction des possibilités d'investissement qu'elle peut induire. Selon eux, la prise en compte de critères ESG peut notamment contribuer à réduire certains risques financiers (notamment liés à la réputation), découlant d'une gouvernance défaillante ou d'une prise en compte insuffisante des aspects sociaux et développement durable, pour certaines entreprises ou certains Etats.

[409] La mission estime que cette appréciation est plausible, mais qu'on ne dispose pas à ce jour d'une étude permettant d'apprécier les implications financières de la politique d'ISR conduite ces dernières années par l'Ircantec. La mission juge souhaitable d'assurer à l'avenir une veille des études existantes portant sur les implications financières des politiques d'ISR et de développer des études spécifiques sur celle mise en œuvre par l'Ircantec, en recourant le cas échéant à des prestataires externes indépendants, dans des conditions garantissant la qualité et l'objectivité de ces études<sup>166</sup>.

[410] De manière plus générale, la mission note que la politique d'ISR de l'Ircantec a mobilisé une part conséquente de la disponibilité et de l'attention des administrateurs ces dernières années. Elle retire également de ses échanges avec les services de la direction des finances de la DPS de la CDC que son équipe en charge de la gestion financière du régime (qui regroupe l'équivalent de 7 ETP) est fortement mobilisée par le conseil stratégique et le suivi de la politique ISR.

[411] Au terme de son analyse de l'ensemble des dimensions de la politique récente de placement de l'Ircantec, la mission souhaite ainsi attirer l'attention des nouveaux administrateurs sur l'importance de définir l'ambition et les modalités de la politique ISR de l'institution pour les prochaines années, en tenant compte pleinement de leur propre capacité de disponibilité pour les travaux du conseil,

---

<sup>164</sup> Règlement (UE) N°2019/2088 du parlement européen et du conseil du 27 novembre 2019 sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers.

<sup>165</sup> La charte ISR de l'institution précise ainsi qu'un des trois objectifs de sa politique ISR est « (d')optimiser le rendement de ses placements sur le long terme dans la limite des risques acceptés par l'Institution, le rendement financier n'étant pas le seul objectif recherché ».

<sup>166</sup> La mission note à cet égard que les services de la CDC ont porté à la connaissance des membres de la CPTF, lors de leur réunion du 9 septembre 2021, des éléments de comparaison de la performance récente de l'indice S&P Europe LargeMidCap Paris Aligned Index (EUR) avec celle de l'indice S&P Europe LargeMidCap (EUR), montrant une meilleure performance du premier par rapport au second sur la période 2019-2020.

nécessairement limitée, d'une part, ainsi que des moyens d'expertise et de suivi, également limités, dont disposent l'équipe de la CDC en charge de la gestion, d'autre part.

**Recommandation n°38** Assurer une veille des études existantes portant sur les implications financières des politiques d'ISR et développer des études spécifiques sur celle mise en œuvre par l'Ircantec, en recourant le cas échéant à des prestataires externes indépendants, dans des conditions garantissant la qualité et l'objectivité de ces études ; définir l'ambition et les modalités de la politique ISR de l'Ircantec pour les prochaines années, en tenant compte pleinement de la capacité de disponibilité des administrateurs, d'une part, et des moyens d'expertise et de suivi dont dispose l'équipe de la CDC en charge de la gestion, d'autre part.

## 5 Une gestion administrative insuffisamment transparente dont les coûts demeurent élevés

[412] La mission d'évaluation de la COG 2013 – 2016 avait rencontré de sérieuses difficultés de collaboration de la part des services gestionnaires au point de n'avoir pas véritablement pu se prononcer sur la gestion administrative de l'Ircantec et proposer des scénarios d'évolution de la trajectoire financière pour les années suivantes. La mission d'évaluation de la COG qui s'achève a, quant à elle, travaillé de manière satisfaisante avec les équipes de la CDC. Elle s'est vu fournir un matériau abondant, mais dans la limite des capacités de la caisse à produire certaines informations dans une période de transformation de son organisation et de ses outils. Le rapport revient infra sur les limites qui en découlent pour évaluer la gestion passée et proposer des scénarios d'évolution dûment documentés.

Au terme de ses investigations, la mission établit deux grands constats :

- les informations budgétaires (en prévision et en exécution) retraçant la gestion administrative de la COG rendent compte très imparfaitement de la réalité des dépenses exposées par la CDC pour le compte de l'Ircantec. Les prévisions (trajectoire COG, budget prévisionnel) sont presque systématiquement surévaluées par rapport aux dépenses facturées. En revanche, certaines dépenses ne sont pas intégrées à la facturation et constituent un reste à charge pour la CDC. Ces dépenses ne sont jamais présentées au conseil d'administration. Il s'en suit une absence de visibilité sur la réalité des engagements et une incapacité du conseil d'administration, le voudrait-il, à apprécier la situation budgétaire de l'institution et la pertinence des choix effectués ;
- cette situation qui, au moins s'agissant de la surévaluation des besoins estimés, prévalait également lors de la précédente COG (cf graphique n°15), n'a véritablement fait l'objet d'aucun traitement de la part des différents partenaires siégeant en conseil d'administration, tant au moment de la préparation de la COG pour 2017 à 2020 que lors des différentes décisions budgétaires prises durant celle-ci.

[413] Les recommandations formulées dans la présente partie ont vocation à trouver leur place dans la prochaine COG.

Un contexte marqué par le positionnement stratégique de la CDC dans la cadre de la réforme des retraites et par une transformation conséquente des outils de gestion.

[414] Il convient de souligner, en préambule de cette partie, les deux principaux éléments de contexte à l'origine d'une situation que la CDC doit s'efforcer de dépasser en vue d'une meilleure appréhension et régulation de la gestion administrative du régime par le conseil d'administration et les tutelles :

- la mise en place d'un nouveau modèle de coûts et de facturation ayant pour objectif de simplifier l'ancien modèle, de réduire le montant des facturations appliquées à l'Ircantec (et ce faisant de favoriser les gains de productivité) au regard des exigences d'évolution de la dépense publique :
  - refonte du système de comptabilité analytique par imputation de l'ensemble des coûts aux seuls effectifs « opérationnels »<sup>167</sup> ;
  - élaboration de « prix standards » à partir d'analyses comparées avec d'autres régimes de sécurité sociale ;
  - facturation sur la base de ces prix supposés constants pendant toute la durée de la COG ;
  - actions visant à réaliser des gains de productivité permettant, en fin de période, de faire converger les coûts réels et les coûts facturés.

Ce nouveau dispositif, déjà en place à la CNRACL et à l'Ircantec uniquement sur le premier point, sera proposé pour être intégralement appliqué à celle-ci à partir de la prochaine COG.

Il doit être complété, d'ici un an, par une refonte (notamment par une simplification des clés de répartition jusqu'ici en vigueur) du dispositif de déversement des coûts des directions générales (échelon « fédéral ») vers les échelons de production.

- un mouvement accru de mutualisation des fonctions support et transversales et de regroupement de certaines fonctions opérationnelles qui peut être illustré par deux exemples :
  - fonctions transversales : les ressources humaines des services de production de l'Ircantec ont été rattachées à la direction des ressources humaines groupe-même directement rattachée au directeur général de la CDC, qui les gère et sous l'autorité hiérarchique duquel elles sont placées. L'établissement Angers-Paris dispose, sur ces personnels, d'une autorité fonctionnelle ;
  - fonctions opérationnelles : la plate-forme employeurs publics (PEP's), en cours de déploiement, vise à améliorer l'accompagnement et le service rendu aux employeurs notamment par la mise en place, pour chacun d'eux, d'un interlocuteur unique multi-régimes (CNRACL, Ircantec et Erafp). Cette évolution conduit à mutualiser les portefeuilles d'une partie des personnels des services employeurs des établissements Angers-Paris et Bordeaux, au moment même où l'Ircantec est réputée se préparer au transfert à l'URSSAF Caisse nationale, de son activité de recouvrement.

[415] Ces transformations structurelles, d'une part, répondent à une préoccupation affichée d'efficacité et de réduction des coûts et, d'autre part, s'inscrivent dans la stratégie de moyen terme de la CDC visant à se positionner, dans le cadre de la réforme des retraites actuellement suspendue, comme le futur gestionnaire potentiel d'un pôle *retraites des agents publics*. Elles ne sont cependant pas sans conséquences sur la lisibilité de l'action de la CDC pour les différents régimes gérés,

---

<sup>167</sup> Il s'agit principalement des personnels de la direction de gestion de l'établissement Angers-Paris chargés de la production (recouvrement, liquidation, paiement, action sociale, des personnels du centre de contact clients et des équipes chargées de l'appui à la gouvernance).

comportent des risques élevés quant à la réalité des coûts facturés à chacun d’eux et dégradent, temporairement au moins, la capacité des tutelles et des organes de contrôle à exercer leurs missions d’orientation, de régulation et d’évaluation.

[416] Dans cette partie sont examinées : la trajectoire financière de la COG en cours d’achèvement, la performance financière du régime, les perspectives pour la trajectoire financière des prochaines années et la place donnée par la gouvernance à la gestion administrative du régime.

## 5.1 Une trajectoire financière d’apparence maîtrisée mais insuffisamment volontariste<sup>168</sup>

[417] Le tableau en annexe 6 (synthèse trajectoire COG 2016 – 2021) rapproche la trajectoire financière prévue initialement pour les cinq années de la COG de la dépense réalisée de 2016 à 2020<sup>169</sup>.

### 5.1.1 Les choix ayant présidé à l’élaboration de la trajectoire financière de la COG 2017 – 2021 s’éloignent sensiblement des préconisations du rapport d’évaluation de la COG 2013-2016

[418] La mission d’évaluation de la COG 2013 – 2016, faute d’avoir pu proposer des projections budgétaires fondées sur une analyse des capacités de la CDC à dégager des gains de productivité sur les années suivantes<sup>170</sup>, a considéré, au regard de ses constats, que « les règles budgétaires *devaient* être révisées et devenir plus contraignantes ». Elle proposait, « *pour négocier la prochaine COG, ... de partir des bases générales de discussion dans le cadre contraint des finances publiques, soit une baisse de 15 % des frais de gestion sur les quatre années de la COG et une réduction des ETP de 2,5 % par an sur la durée de la COG* »<sup>171</sup>.

[419] La trajectoire finalement arrêtée dans la COG 2017 – 2020<sup>172</sup> s’est très sensiblement éloignée de cette recommandation et apparaît clairement comme manquant d’ambition au seuil d’une période durant laquelle les chantiers inter-régimes engagés ou projetés, couplés aux projets informatiques propres à la caisse (notamment le projet LI2 de refonte du système d’information de liquidation), auront constitué de puissants leviers pour améliorer la productivité des équipes de production.

[420] Si une baisse des effectifs était bien programmée pour la période de 2016 à 2020, elle demeurerait modeste avec – 19 ETP, soit une baisse de 2,7 % sur 4 ans. Les charges budgétaires (dépenses de personnel, autres dépenses de fonctionnement, dépenses d’investissement) projetées

---

<sup>168</sup> La mission précise que les données d’exécution budgétaire des années 2019 et 2020 comportent une fragilité certaine en raison de la sous-évaluation des ETP et des dépenses de personnels du fait du rattachement à l’échelon fédéral de certains effectifs non retracés par le modèle de coût. Le rapport revient sur cette question dans son chapitre 5.2.2.

<sup>169</sup> La CDC n’a pas été en mesure de transmettre des prévisions d’exécution à la mission pour l’année 2021 (*cf infra* 5.3.1)

<sup>170</sup> La mission s’est en effet heurtée, en 2016, au refus de la CDC de produire certains des documents de gestion demandés, obstruction décrite au chapitre 4.1 de son rapport.

<sup>171</sup> Evaluation de la convention d’objectifs et de gestion de l’Ircantec 2023-2016 – rapport Igas-CGEFI mars 2017 - P 106 paragraphes 563 et 564

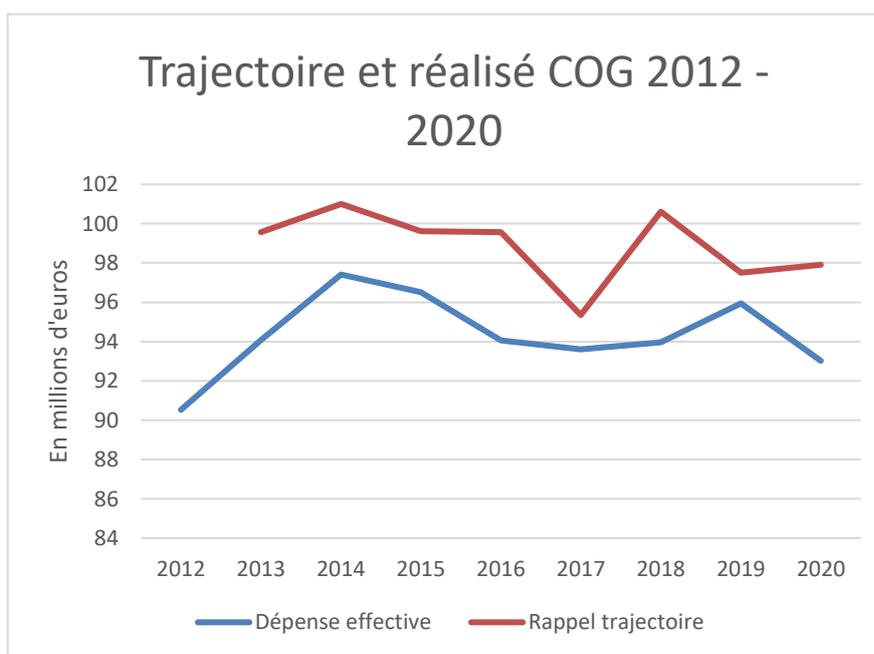
<sup>172</sup> La mission a travaillé à partir des données d’exécution produites par l’Ircantec dans un tableau de suivi rapportant ces données à la trajectoire initiale de la COG. Celle-ci a toutefois été révisée en 2018 afin de prendre en compte la mise en place de l’indemnité compensatrice de la CSG et certaines évolutions de volumétrie. Sur les trois années 2018 à 2020, les dépenses non évaluatives ont été majorées de 1,6 M€ au total tandis que les dépenses évaluatives ont au contraire été abaissées de 2,2 M€ au total. Au regard des dépenses réalisées, la majoration de trajectoire des charges non évaluatives n’était pas nécessaire. Les tableaux figurant dans cette partie retiennent les données de la trajectoire initiale.

demeuraient quasiment stables, oscillant entre 95 et 98 M€ (pour 94 en 2016) avec un pic à 100 M€ en 2018.

[421] La mission relève également que la trajectoire 2017 – 2020 s’ouvre sur une progression de 1,4 % par rapport à la base de dépenses de 2016. Cette augmentation prévisionnelle qui s’avèrera rétrospectivement non justifiée au regard de l’exécution 2017, reproduit, dans une moindre proportion, la surestimation des besoins de la première année de la COG 2013 - 2016, comme le montre le graphique ci-dessous.

[422] La mission constate enfin que les budgets primitifs votés annuellement par le conseil d’administration l’ont été systématiquement au-delà de la trajectoire (initiale et actualisée) de la COG bien que les dépenses constatées lui aient au contraire été systématiquement inférieures. Une plus grande rigueur dans l’élaboration de la trajectoire budgétaire paraît devoir s’imposer aux cosignataires de la COG. Il en va de même du suivi budgétaire annuel et infra annuel qui doit faire l’objet d’un examen attentif et plus rigoureux de la part du conseil d’administration comme des tutelles.

Graphique 15 : Dépenses réalisées entre 2012 et 2020 rapportées aux trajectoires des COG 2013-2016 et 2017-2020 (trajectoire initiale)



Source : Rapports annuels de gestion administrative 2013 à 2020 et bilan de la COG 2013-2016

### 5.1.2 Le respect global de la trajectoire financière fixée par la COG 2017–2020 masque des évolutions contrastées<sup>173</sup>

Tableau 10 : Dépenses effectives sur la période 2016 – 2020<sup>174</sup>

	2016	2017	2018	2019	2020	Evolution valeur	Evolution taux
<b>Trajectoire</b>	99,56	95,35	100,6	97,51	97,91	-1,65	-1,7 %
<b>Réalisé</b>	94,06	93,6	93,97	95,95	93,02	-1,04	-1,1 %
<b>Ecart</b>	-5,5	-1,75	-6,63	-1,56	-4,89		
<b>Plafond ETP</b>	674	684	682	651	668	-6	-0,9 %
<b>Réalisé</b>	687	664	656	636	629	-58	-8,4 %
<b>Ecart</b>	13	-20	-26	-15	-39		

\* Les ETP réalisés en 2019 et 2020 sont sous-estimés du fait de la mise en place du nouveau modèle de coûts qui ne comptabilise pas les effectifs relevant de l'échelon fédéral dédiés à l'Ircantec (cf parag 5.2.2)

Source : COG trajectoire budgétaire et Ircantec - Rapports annuels de gestion administrative 2016 à 2020

[423] La trajectoire financière de la COG, qui s'avère généreuse comme le montrent le graphique et le tableau précédents, est respectée sur chacune des quatre années de 2017 à 2020. Elle l'est globalement (-14,8 M€ cumulés sur 4 ans) mais aussi plus spécifiquement sur les charges de personnel, qui sont stables sur la période et génèrent une économie cumulée par rapport à la trajectoire de 4,9 M€. Le plafond d'emplois n'est jamais atteint. Il est sous réalisé à hauteur de 25 ETP en moyenne entre 2017 et 2020. Rapporté à la dépense de 2016, l'exécution pour 2020 est en baisse de 1%.

[424] L'examen du budget de l'Ircantec par grands postes de dépense, conduit cependant à nuancer le constat ci-dessus<sup>175</sup>.

[425] On note en particulier que, s'agissant des charges dites évaluatives, la prévision de dépense n'a jamais été atteinte et a même été sensiblement sous exécutée en 2018 et 2020 et dans une moindre mesure en 2017 et 2019. Les charges hors dépenses évaluatives (il s'agit par conséquent de dépenses limitatives) qui, par définition, devraient être maîtrisées, ont au contraire été légèrement sur-exécutées les deux dernières années du fait de frais généraux plus importants que prévus. En revanche, les charges dites fédérales sont facturées, à l'euro près, au montant prévu par la COG et non au coût réel bien que celui-ci soit systématiquement supérieur au montant prévu par la trajectoire.

[426] Les économies de constatation réalisées sur les charges évaluatives concernent les dépenses d'informatique, plus faibles que prévues, notamment en début de période ainsi qu'une baisse de plus en plus marquée des montants facturés par l'Agirc-Arrco au titre des CICAS. Celle-ci est principalement la conséquence de la mise en place de la déclaration unique de retraite en ligne et du choix fait par l'Ircantec d'orienter intégralement ce flux de demandes vers son service de liquidation

<sup>173</sup> Pour disposer de données plus détaillées, se référer au tableau de l'annexe 6

<sup>174</sup> La CDC n'a pas été en mesure de fournir à la mission les prévisions d'exécution du budget 2021, le nouveau modèle de coûts n'étant pas suffisamment stabilisé à ce stade pour produire une donnée prévisionnelle fiable, laquelle devrait être connue en octobre prochain (cf infra parag 5.3.1)

<sup>175</sup> Il convient de noter que le budget de gestion de l'Ircantec ne comprend pas les frais de gestion afférents au placement des réserves de l'institution, en vertu de la réglementation de l'AMF qui en prévoit l'imputation sur l'encours confié aux gérants

sans filtrage préalable par les CICAS (cf chap 5.2.3). Facteur qui, au demeurant, a nécessairement pesé sur les charges limitatives.

[427] En ce qui concerne les effectifs, un effet de structure semble se consolider avec une baisse des emplois permanents (640 en 2016, 621 en 2018 et 584 en 2019) en partie compensée par un recours accru à l'intérim (34 en 2017 et 52 en 2019). L'année 2020 est atypique du fait du pic d'activité lié aux élections municipales. Pour autant, les moyens accordés dans le cadre de l'avenant pour 2021 sont d'un niveau équivalent à ceux de 2020 et semblent entériner la pérennisation d'une ressource en principe destinée à faire face à des fluctuations de charges.

### 5.1.3 Une partie des dépenses de gestion administrative n'est pas facturée à l'Ircantec

[428] Il convient cependant de relativiser l'ensemble de ces données qui, au regard des chiffres fournis par les services de la CDC, apparaissent en décalage avec la dépense réelle. Comme indiqué ci-dessus, la dépense annuelle apparaît systématiquement en retrait par rapport à la trajectoire donnée par la COG. Toutefois, un tableau remis à la mission juxtapose les montants facturés issus du modèle de coût (réputés retracer la totalité de la dépense dans les rapports remis au conseil d'administration) et les dépenses effectivement engagées par la CDC. Sur les quatre années 2017 à 2020 (en cumulé), ce sont 14,7 M€ qui n'auraient pas été facturés à l'Ircantec, montant qui, à 0,1 M€ près, correspond, toutes charges confondues (limitatives et évaluatives), à l'économie générée jusqu'en 2020 par rapport à la trajectoire initiale de la COG.

Tableau 11 : Soldes dépenses engagées par la CDC et montants facturés à l'Ircantec

	2017	2018	2019	2020	Total
<b>Coût</b>	93,8	97,15	102,88	97,39	391,22
<b>Facturation</b>	93,6	93,98	95,96	93,02	376,56
<b>Reste à charge</b>	-0,2	-3,17	-6,92	-4,37	-14,66

Source : CDC capage pour l'Ircantec 2017 à 2020

[429] L'écart élevé entre le coût réel de la gestion mise en œuvre par la CDC et le coût facturé est présenté comme étant la résultante combinée de la politique de « filiérisation » qui conduit à rattacher à l'échelon fédéral une partie des effectifs dédiés à l'Ircantec et du nouveau modèle de coûts de la DPS décrit dans la partie suivante. Le rapport annuel de gestion administrative présenté au conseil d'administration ne fait nullement mention de ce reste à charge pour la CDC. Quels que soient les choix stratégiques qui seront effectués dans le cadre de la prochaine COG, ils doivent impérativement se traduire par une clarification et une transparence accrue des informations relatives à la gestion du régime.

**Recommandation n°39** Assurer une programmation et un suivi budgétaire de l'Ircantec plus rigoureux et en conformité avec les besoins, en vue de la préparation de la prochaine COG et dans le cadre de l'élaboration des budgets annuels primitifs des années à venir.

## 5.2 La performance de la gestion administrative du régime peut être améliorée et doit gagner en transparence

### 5.2.1 Les modèles de coût et de facturation, en cours de refonte, ne rendent pas parfaitement compte des moyens effectivement engagés par la caisse des dépôts et consignations

[430] A partir de 2017, la direction des retraites et de la solidarité (actuelle DPS) a engagé la refonte de ses modèles de coûts et de facturation. Cette évolution s'appuie sur le constat comparé avec d'autres régimes de retraite, des coûts de gestion élevés facturés par la CDC. Ceux-ci sont devenus de moins en moins compatibles avec les exigences posées par les tutelles ministérielles des régimes de retraite, traduites de façon plus ou moins rigoureuse (*cf* parag 5.1.1) dans les trajectoires des COG. Cette démarche, explicitée dans une note stratégique de la DRS du 15 mars 2019<sup>176</sup>, se traduit par deux chantiers complémentaires pouvant être déployés indépendamment l'un de l'autre, eux-mêmes impactés par un troisième en cours de construction relatif au modèle de coûts de « l'échelon fédéral ».

#### 5.2.1.1 Un modèle de facturation, volontairement déconnecté des coûts réels, non encore appliqué à l'Ircantec

[431] Le nouveau modèle de facturation, d'ores et déjà appliqué à la CNRACL n'est pour l'instant pas en vigueur pour l'Ircantec. Il trouve sa justification, selon la CDC, dans sa volonté d'abaisser le prix d'une prestation plus coûteuse que celles majoritairement pratiquées dans d'autres régimes de retraite. Il repose sur un mode d'engagement, voulu plus transparent vis-à-vis des mandants, qui se traduit par la fixation de prix standards non corrélés aux coûts réels et fixés au terme d'une analyse comparée avec les prix constatés pour des régimes de retraite comparables.

[432] Pour la CNRACL, les prix fixés par une décision de la DPS sont, par construction, inférieurs au coût réel de la prestation rendue. Ils sont majorés tous les ans de 1 %<sup>177</sup>. En parallèle, la CDC s'engage à conduire une politique de gains de productivité qui doit permettre, à terme, de faire se rejoindre les coûts réels et les prix standards. Durant la période de convergence, l'écart entre les prix facturés et les coûts réellement constatés est absorbé par l'établissement public.

[433] Le modèle de facturation a également été adapté au contexte d'intégration grandissante des fonctions support et transversales au sein de la DPS et de l'établissement public, laquelle rend plus difficile l'identification d'une partie des effectifs (ou leur quote-part) dédiée à un mandat. Le prix facturé ne s'applique donc plus désormais à l'ensemble des ETP dont l'activité, ou une part de l'activité, est consacrée au mandat mais aux seules fonctions dites « opérationnelles ».

[434] Pour chacune de ces catégories d'ETP est fixé un prix standard constitué de la rémunération chargée de la personne (masse salariale), d'une quote-part de coûts logistiques, immobiliers, de frais de mission liés à l'activité et des fonctions support DPS ou « fédérales ».

[435] Il n'est ainsi désormais plus possible d'évaluer précisément la totalité des effectifs consacrés à un mandat et par voie de conséquence de mesurer le coût des prestations rendues par ETP.

<sup>176</sup> CDC-DRS-SG – Evolution du modèle de facturation de la DRS – principes – 15-03-2019

<sup>177</sup> Cette augmentation de + 1% par an est favorable aux mandants dès lors que la RMPP évolue deux à trois fois plus vite (environ 2,7 % par an de 2017 à 2018 selon la DRH de la CDC) – Audit DGAU 2019 sur le modèle de coûts de la DRS

[436] Les prestations externes d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA) attachées aux projets SI sont valorisées au coût réel facturé, auquel est ajouté un coût d'environnement (nombre de m<sup>2</sup> utilisés sur site : 14 500 €).

Tableau 12 : Prix standards établis par la DPS en 2017

(en k€)	Prévis	Réal	Nature	Référence	Prix standard		Commentaire
				2017	2018	2019	
Production "grande série"	■	■	Prix standard	108,50	109,59	110,68	S'applique potentiellement aux mandats : CNRACL, FSPOEIE, RAFF, SASPA, IRCANTEC, RDM, FIPHFP et FP. Hors FP, les activités sont différenciées par processus 1 à 5 (sauf 4.4), 12 et 13
Production "petite série" (ou FFV)	■	■	Prix standard	118,40	119,60	120,80	S'applique potentiellement aux autres mandats dont les activités (hors appui) sont regroupées sous le processus 8
Conseil en formation professionnelle	■	■	Prix standard	120,00	121,20	122,41	
Appui au mandant	■	■	Prix standard	133,50	134,84	136,18	Processus 6 (hors gestion financière), 7, 13 et 4.4
CDP de renfort	■	■	Prix standard	71,00	71,71	72,43	
Intérim de renfort	■	■	Prix standard	71,00	71,71	72,43	
			Coût réel	-	-	-	
			Environnement	19,60	19,80	19,99	
MOA "de base"	■	■	Prix standard	126,00	127,26	128,53	
MOA direction de projet/de programme	■	■	Prix standard	160,00	161,60	163,22	

Source : CDC-DRS-SG – Evolution du modèle de facturation de la DRS – principes – 15-03-2019

[437] La CDC n'a pas été en mesure de transmettre à la mission les éléments constitutifs des prix mentionnés dans le tableau ci-dessus (coûts comparables examinés, critères de passage des coûts comparés aux prix standards arrêtés). Selon nos interlocuteurs, ces informations n'auraient pas été archivées.

[438] Un audit du nouveau modèle de coûts de la DRS effectué en 2019<sup>178</sup> indique que la façon dont les prix standards ont été fixés n'est pas « auditable » : « ce « modèle » a été bâti en fonction de son résultat attendu, c'est-à-dire une baisse de l'ordre de 15 % des coûts facturés aux mandants ». Il conclut également à l'absence de critères de choix, pour un mandat, de passer en coûts standards ou non, indiquant qu'« *Il s'agit d'une simple négociation politique* ». L'audit recommande, dès lors, de mettre en place des critères de choix.

[439] La Cour des comptes présente, dans son rapport sur la CNRACL, la comparaison des coûts moyens journaliers de la MOA du GIP-UR à partir desquels a été arrêté le prix moyen journalier d'un ETP de MOA et qu'elle qualifie de « compétitif »<sup>179</sup>.

[440] La CDC a toutefois continué à suivre les coûts réels qui, comparés aux montants facturés, font apparaître une sous-facturation qui semble devoir perdurer dans le temps.

### 5.2.1.2 Un nouveau modèle de coûts qui demeure perfectible

[441] Si la réforme du modèle de facturation de la DPS a pour l'instant été appliquée à la seule CNRACL, celle du modèle de coûts est progressivement entrée en vigueur pour les autres régimes de retraite gérés par la CDC et ses fonctionnalités seront bientôt intégralement déployées. C'est ce

<sup>178</sup> Mission DGAu 2019-16 – Le modèle de coûts et de facturation de la DRS

<sup>179</sup> Cour des Comptes, sixième chambre, La Caisse de retraite des agents des collectivités locales, observations définitives, exercices 2013 - 2019

dispositif de comptabilité analytique qui permet de répartir la charge assurée par la CDC entre les différents mandats dont elle est gestionnaire.

[442] L'audit DGAU réalisé en 2019 sur le nouveau modèle de coûts (Cf supra 5.2.1.1) pointait cependant plusieurs points perfectibles de nature à introduire des biais sérieux dans le dispositif de facturation et des écarts substantiels entre les résultats du modèle de coût et le budget voté. Un plan d'action consécutif à l'audit est en cours de mise en œuvre. Sept des quatorze recommandations sont aujourd'hui clôturées.

[443] Parmi les autres points devant encore faire l'objet de travaux la mission appelle particulièrement l'attention sur :

- la nécessité de trouver une solution à l'identification et au chiffrage des données relatives aux effectifs du secrétariat général du groupe dédiés à la DRS lesquelles ont cessé d'être comptabilisés à compter de 2019 (cf infra 5.2.2) ;
- la collecte du temps passé qui n'est pas exhaustive et suffisamment organisée.

### 5.2.1.3 La refonte du modèle de coût de l'échelon « fédéral »

[444] La mission s'est fait présenter le modèle de coûts de l'échelon fédéral actuellement en cours de refonte. Celui-ci se déverse en partie dans les modèles de coûts des directions métiers. Le modèle actuel, très complexe, est peu lisible pour les directions et nécessite des retraitements nombreux qui peuvent générer des problèmes de fiabilité. Le nouveau modèle, qui fait également appel à un dispositif de coûts standards, se veut plus simple, plus lisible et plus efficace.

[445] Le calendrier prévoit un déploiement en deux temps de deux outils, l'un de performance financière à l'automne 2021 et le second de performance opérationnelle au premier semestre 2022. Les variations de coûts potentielles liées au changement de modèle doivent faire l'objet d'un examen attentif à la fois par l'échelon fédéral et par les directions métiers.

[446] La mission a pu vérifier que ce nouveau modèle ne permet pas de prendre en compte les effectifs « filiérés » que le modèle de coût de la DPS n'est plus à même d'appréhender (cf point 5.2.2). Il y a donc une aporie dans le dispositif qui ne permet pas de capter l'intégralité des effectifs travaillant pour l'Ircantec et qu'il conviendra de compenser, si nécessaire, par un traitement manuel.

[447] Plus généralement, il appartiendra à la DPS de s'approprier ce nouveau dispositif et notamment l'impact qu'il emportera sur les coûts complets afférents à sa propre activité. Elle devra pouvoir en rendre compte en toute transparence devant les administrateurs et les autorités de tutelles.

## 5.2.2 Un déploiement progressif du modèle de facturation dont la pleine application à l'Ircantec se pose pour la prochaine COG

[448] Le nouveau modèle de prix n'est pas en vigueur à l'Ircantec mais fait actuellement l'objet de simulations appliquées au régime en vue d'en proposer la mise en œuvre à partir de 2022 dans le cadre de la prochaine COG.

[449] Ces simulations n'ont pas été mises à disposition de la mission malgré ses demandes réitérées, au motif qu'elles sont encore à un stade préparatoire insuffisamment avancé.

[450] En se dotant d'un dispositif volontariste, la CDC entend répondre à la demande des tutelles d'infléchir résolument à la baisse la trajectoire de ses coûts de gestion et apporter des assurances en vue du respect des exigences de la LPPF.

[451] Son nouveau modèle de facturation, associé à un modèle de coûts rénové peut en constituer le vecteur sous un certain nombre de réserves et de prérequis.

- Permettre de continuer à disposer d'une information complète sur l'ensemble des moyens, y compris les ETP engagés par la CDC

[452] Comme il est indiqué supra (5.2.1), le nouveau modèle ne recense que les ETP consacrés à la production et à l'appui aux mandants, de sorte qu'échappent au décompte de ceux consacrés à l'Ircantec les effectifs relevant des filières fédérales dédiées à la gestion des ressources humaines, à la communication interne pour le compte du mandant, aux risques, aux fonctions juridiques et fiscales. A compter de 2019, les effectifs apparaissant dans les données du rapport de gestion administrative ne sont pas comparables à ceux des années précédentes et leur périmètre semble pouvoir encore évoluer dans le futur en fonction des réorganisations éventuelles.

[453] Surtout, le degré et la qualité des informations apportées au Conseil d'administration et aux tutelles par la CDC sur les ressources que celle-ci consacre à l'Ircantec, se dégradent au point de ne plus permettre d'apprécier l'écart entre les coûts supportés par le gestionnaire et les coûts facturés.

[454] L'engagement pris par la CDC d'une facturation proche du coût du marché et constante sur la durée d'une COG, ne l'exonère pas d'une transparence totale sur les coûts réellement constatés et sur l'évolution des moyens humains qui les sous-tendent en grande partie.

- Conduire à son terme le plan d'action décidé suite aux recommandations de l'audit de la DGAU

[455] La mission préconise qu'un point soit présenté à ce sujet en commission des comptes et de l'audit et en Conseil d'administration.

- Apporter des assurances sur les actions conduites et leurs résultats en vue d'une convergence des coûts réels vers les prix facturés et sur le maintien, dans la durée, d'une tarification compatible avec les trajectoires budgétaires recherchées, sans dégradation de la qualité de service.

[456] Les constats réalisés par la Cour des comptes sur l'application du nouveau modèle de facturation à la CNRACL montrent que, loin de se résorber, l'écart entre les coûts réels issus du modèle de coûts et les prix facturés s'accroît au contraire chaque année. La convergence annoncée demeure donc, pour l'instant, une perspective essentiellement théorique.

[457] La DPS s'est engagée en 2021 dans un programme de performance opérationnelle<sup>180</sup> présenté à la mission comme devant documenter les gains de productivité à partir desquels la convergence coûts/prix pourra s'établir dans la durée.

[458] Comme précisé infra (cf parag 5.2.4), la mission n'a pas été en mesure d'obtenir de documents chiffrés sur les gains de productivité réalisés ou attendus, notamment dans le cadre des principaux chantiers de modernisation des systèmes d'information, de réorganisation de services ou réingénierie de processus. Les sous-jacents de l'évolution de la productivité seraient, selon la CDC, désormais à sa main dès lors que celle-ci s'engagerait sur un prix de prestation de façon transparente

---

<sup>180</sup> CDC COMEX du 1<sup>er</sup> juin 2021 – avancement du programme de performance opérationnelle de la DPS

et dans la durée. Ce point de vue est discutable dès lors qu'une facturation à un niveau sensiblement inférieur aux coûts réels ne serait pas tenable si elle devait perdurer. Une transparence sur l'évolution et sur les principaux leviers de la productivité des processus doit donc naturellement s'imposer au gestionnaire devant le Conseil d'administration et les tutelles, dans le cadre des échéances ordinaires d'examen de la gestion administrative de la caisse et de l'élaboration et du suivi de la COG.

[459] Cette transparence s'imposera également une fois la jonction entre les coûts réels et les prix pratiqués établie. Il importe, en effet, que ceux-ci demeurent, dans la durée, à un niveau permettant de satisfaire les exigences imposées par le cadrage budgétaire. Le passage d'un mode de facturation à un autre doit donc s'accompagner de la mise en place de mécanismes de transparence et de régulation permanents et non conjoncturels. La mission préconise de les faire figurer dans la prochaine COG

**Recommandation n°40** Prévoir une traçabilité des ETP qui ont cessé d'être comptabilisés, depuis 2019, du fait de leur rattachement à l'échelon « fédéral » (ETP dits « filiérisés ») pour leur activité dédiée à l'Ircantec ; présenter chaque année, au conseil d'administration, les prix facturés et les coûts réellement constatés par nature de charges et par destination ainsi que les gains de productivité attendus et réalisés pour en assurer la convergence ; une fois cette convergence atteinte, continuer à suivre les deux agrégats selon les mêmes modalités.

### 5.2.3 Dans un contexte d'effondrement de l'activité des CICAS pour le compte de l'Ircantec, les coûts facturés par l'Agirc-Arrco doivent être à nouveau évalués

[460] L'Ircantec et l'Agirc-Arrco ont développé depuis le début des années 1990 un partenariat visant à permettre aux affiliés de l'Ircantec, dont un grand nombre sont également affiliés de l'Agirc-Arrco, de bénéficier des services des guichets du réseau des Centres Information Conseil et Accueil des Salariés (CICAS) de l'Agirc-Arrco. Ce partenariat est actuellement régi par une convention du 5 janvier 2016 qui a été prolongée jusqu'au 31 décembre 2021.

[461] Une partie, longtemps demeurée importante, des dossiers de liquidation de retraite reçus par le service « affilié » de l'établissement Angers-Paris, arrive en provenance des CICAS selon une classification par couleur en fonction de l'état de finalisation du dossier, les dossiers verts, complets, pouvant faire l'objet d'une liquidation automatique à leur arrivée à l'Ircantec (sans intervention humaine).

[462] Un changement de paradigme est intervenu, dans l'approche de la CDC de sa relation avec l'Agirc-Arrco, à l'aune de la mise en place de la demande de retraite en ligne. Le choix a prévalu de diriger directement à l'Ircantec, sans intervention préalable des CICAS, l'intégralité des demandes de retraites formulées par ce biais. La CDC justifie essentiellement ce choix par le principal intérêt du partenariat, qui réside dans la possibilité pour l'assuré de bénéficier d'une prestation de guichet, laquelle s'amenuise au fur et à mesure que la formule de la demande en ligne monte en puissance. Elle constate a posteriori que le taux de demandes de rendez-vous physiques a chuté de 50 % à 25 % entre le début et la fin de l'année 2020, évolution qu'il faut cependant relativiser en raison de la fermeture temporaire des guichets du fait de la crise sanitaire. Elle considère, de ce fait, que la stratégie de l'AGIRC-ARRCO d'accélérer la dématérialisation des relations avec les affiliés (projet ALICE) fait perdre, pour elle-même, de son intérêt à la médiation CICAS.

[463] La CDC mise donc désormais sur le choix que feront une majorité d'affiliés de l'Ircantec de liquider leur retraite en ligne. De fait, le nombre de dossiers adressés par les CICAS à l'Ircantec a fortement chuté en deux ans, de même corrélativement que les montants facturés, comme le montre

le tableau ci-dessous. Un autre facteur constitue une forte incitation à internaliser la totalité des dossiers de demande de retraite en ligne. Si dans un premier temps, les services de la CDC ont dû traiter un plus grand nombre de dossiers complexes auparavant préparés par les CICAS, les gains de productivité liés à une forte montée en charge et à une bonne utilisation de la demande de retraite en ligne (qui devrait aller grandissante avec un accompagnement approprié), sont, bien que n'ayant pas été chiffrés, potentiellement élevés.

Tableau 13 : Evolution des flux et des coûts CICAS entre 2016 et 2020

	2016	2017	2018	2019	2020	Evolution %
<b>Nombre de dossiers reçus</b>	141 124	147 339	144 060	144 883	71 885	- 49,1
<b>En pourcentage des flux reçus</b>	72,7	69,7	66,2	53,0	25,6	- 64,8
<b>Coût de la prestation CICAS (M€)</b>	4,4	4,6	4,9	5,3	2,9	- 65,9

Source : CDC - Tableau de bord « services affiliés » et tableau trajectoire COG réalisé

[464] Si des options alternatives étaient envisageables, la mission considère que le choix stratégique de la CDC repose sur des arguments recevables. Son coût, comparé à celui de solutions alternatives n'a cependant pas été mesuré. Elle regrette également que ces orientations aient été prises sans information notable du conseil d'administration et sans débat en son sein comme elle a pu le vérifier dans les comptes rendus des réunions.

[465] Pour autant, et dans l'attente d'une réponse inter-régime qui pourrait, à terme, passer par une mutualisation des guichets d'accueil des futurs pensionnés, il est souhaitable que l'Ircantec et l'Agirc-Arrco poursuivent leur collaboration pour satisfaire les demandes des assurés qui ne souhaiteront ou ne pourront pas avoir recours au canal numérique ou qui, préalablement à son usage, souhaiteront bénéficier d'un échange avec un conseiller.

[466] Quoique désormais plus marginale dans les charges du régime, il importe que la prestation facturée par l'Agirc-Arrco se fasse au juste prix. Des travaux conduits en 2015 en amont de la convention actuellement en cours<sup>181</sup> estimaient que pour une rémunération facturée, en moyenne, 31 € par dossier en 2013, le coût engagé par l'Agirc et l'Arrco était de 67 €. Une convergence coût - facturation résultant d'un abaissement des coûts et de la revalorisation progressive du tarif était proposée dans un document de travail de l'Agirc-Arrco selon le barème ci-dessous :

Tableau 14 : Coût moyen unitaire et prix facturé en 2013 d'un dossier CICAS et prévision jusqu'en 2020

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Coût unitaire</b>	67,0	65,1	64,4	58,8	52,2	52,7	52,5	52,4
<b>Prix unitaire*</b>	31,4	31,4	31,4	33,5	34,2	36,3	39,2	44,2

Source : AGIRC-ARRCO – projet CICAS – travail préliminaire sur la convention Ircantec – 27 août 2015

<sup>181</sup> Projet CICAS – préparation convention Ircantec – AGIRC et ARRCO – 27-08-2015

[467] La convention du 5 janvier 2015 a arrêté un mécanisme de facturation autour d'un prix pivot du « dossier orange » revalorisé tous les ans pour passer de 32 € en 2016 à 41 € en 2020. La mission ne dispose pas d'études récentes permettant d'apprécier l'écart qui pourrait encore subsister entre coût réel et coût facturé. Le calendrier de la prochaine convention devrait se superposer à celui de la prochaine COG dont la trajectoire devra intégrer un financement conforme au prix de revient de la prestation, laquelle évolue en fonction des facteurs contraires que sont la baisse des coûts de gestion d'un côté et la diminution de l'activité confiée aux CICAS de l'autre. Il importe que l'Agirc-Arrco ait procédé à cette évaluation, pour discussion avec l'Ircantec et ses tutelles, dans le courant de l'automne.

**Recommandation n°41** Intégrer à la trajectoire de la prochaine COG, le financement de la prestation Agirc-Arrco au coût complet.

#### 5.2.4 L'analyse de la productivité et des coûts de gestion du régime fait apparaître des résultats contrastés et perfectibles

[468] L'activité des services opérationnels de l'établissement Angers-Paris a fortement évolué durant ces quatre dernières années. Au regard, d'une part, de la démographie actuelle des affiliés et, d'autre part, des actions conduites par la CDC et l'inter-régimes pour moderniser et mutualiser les systèmes d'information et pour adapter les organisations et les processus, les principales tendances qui prévalent aujourd'hui (augmentation de l'activité de liquidation/paiement et gains de productivité) vont se poursuivre dans les prochaines années.

[469] L'Ircantec devra en tirer les conséquences pour optimiser sa gestion, adapter ses ressources et réduire ses coûts de façon plus homogène entre les différentes activités que lors de la période écoulée.

##### 5.2.4.1 L'activité évolue de façon contrastée selon les macro-processus de gestion

- Recouvrer et maîtriser les cotisations – Gérer les droits

Tableau 15 : Activités liées au processus « recouvrer et maîtriser les cotisations » de 2016 à 2020

	2016	2017	2018	2019	2020	Evolution Depuis 2016
<b>Nombre d'employeurs cotisants</b>	58 256	55 867	54 882	53 658	52 916	-9 %
<b>Nombre de comptes employeurs bouclés</b>		56572	55452	54133	53 330	-6 %
<b>Nombre de comptes employeurs bouclés manuellement</b>		11 604	10 189	8 908	9 000*	-22 %
<b>Nombre de virements</b>	947 428	908 911	900 604	783 424	760 632	-20 %
<b>Nombre d'anomalies de virements</b>	48 073	48 136	44 347	37 273	35 240	-24 %
<b>Nombre de comptes individuels de retraite mis à jour par les employeurs via e-service</b>	54 809	59 785	58 303	53 516	70 636	29 %

\*Prévision

Source : Ircantec – tableau de bord employeurs 2017 à 2020 et rapports annuels de gestion administrative

[470] Les principales données relatives au processus « maîtriser et gérer les cotisations » font apparaître une baisse de l'activité tenant notamment à une diminution modeste mais régulière du nombre d'employeurs<sup>182</sup> ainsi que du nombre de virements de cotisations réalisés<sup>183</sup>. Les indicateurs d'activité du service suivent également cette pente dans des proportions variables :

- un nombre de comptes bouclés<sup>184</sup> qui diminue de 6 % sur quatre ans (avec un taux de bouclage conforme à la cible retenue par la COG) ;
- un nombre de comptes bouclés dans le cadre d'une procédure « manuelle » mettant en interaction le service et l'employeur en diminution plus que proportionnelle à la baisse des comptes bouclés (-22 %), ce qui accrédite l'idée d'une montée en qualité du processus de recouvrement et des actes réalisés par les employeurs ;
- un nombre d'anomalies de virements en forte baisse mais un taux qui demeure encore trop élevé (4,6 % en 2020 au lieu de 5,3 % en 2017) et qui appelle la poursuite de l'accompagnement et de la mise à disposition de nouveaux outils en direction des employeurs.

[471] La gestion des droits devrait être encore facilitée avec la montée en puissance de la DSN, qui malgré les difficultés rencontrées par nombre d'employeurs publics, représente une part croissante des données transmises (selon les services de la CDC, 26 % des 42 000 employeurs avaient transmis leur DSN en mars 2021).

[472] S'il est difficile d'anticiper l'évolution future du nombre d'employeurs, les travaux conduits par la CDC (notamment dans le cadre du programme PEP's : enrichissement des services proposés de la plateforme numérique, interlocution unique pour l'Ircantec, la CNRACL et l'ERAFP) permettront de favoriser la poursuite de la montée en qualité des données transmises et l'allègement corrélatif des interventions réalisées par la caisse sur les processus de recouvrement et de gestion des droits (cf la partie 6 du rapport consacrée à la qualité de service).

- Liquider les retraites et payer

Tableau 16 : Activité liée aux processus « liquider les retraites et payer » de 2016 à 2020

	2016	2017	2018	2019	2020	Evolution
<b>Demandes de retraite</b>	194 000	211 416	217 752	273 478	281 067	44,9 %
<b>Liquidation effectuées</b>	190 661	215 193	214 783	258 404	276 803	45,2 %
<i>Dont demande unique de retraite en ligne</i>				79 066	153 503	
<b>Stocks de demandes fin d'année</b>	24 299	19 223	29 513	18 759	11 295	-53,5 %
<b>Réversion réalisées</b>	23 253	23 819	23 125	22 407	24 004	3,2 %

Source : Ircantec – tableaux de bord service affiliés et service retraités 2017 – 2020

<sup>182</sup> Baisse principalement liée à la réforme territoriale de 2016

<sup>183</sup> La fonction publique hospitalière a regroupé de façon sensible ses virements depuis octobre 2018

<sup>184</sup> Les opérations de bouclage permettent :

- de s'assurer que les cotisations versées par un employeur au cours d'un exercice sont cohérentes avec la déclaration individuelle des salaires de ses agents ;
- la mise à jour des droits dans les comptes individuels retraite des affiliés en cohérence avec les cotisations calculées.

[473] Les demandes de retraites qui commandent l'activité de liquidation sont en hausse constante depuis 2016. L'activité de liquidation a été en outre amplifiée par un effort de diminution sensible des stocks à partir de 2019. L'activité des années 2019 et 2020 est toutefois exceptionnellement élevée du fait d'une importante opération de déstockage des CICAS en 2019 et des élections municipales en 2020 (46 500 retraites d'élus ont été liquidées).

[474] Cette progression soutenue a vocation à se poursuivre dans les années qui viennent pour deux raisons principales :

- les affiliés issus du baby-boom n'ont pas encore tous liquidé leurs droits à la retraite (fin des années 1950 et début des années 1960) ;
- la baisse tendancielle du « non recours » (c'est-à-dire de la non demande de liquidation des droits par les petits bénéficiaires). Ce « non-recours » demeure encore élevé (30 % pour la génération 1952) mais tend à diminuer du fait notamment et de la mise en œuvre de la demande unique de retraite en ligne. Il est souhaitable de favoriser également cette baisse en procurant aux affiliés un meilleur accès à l'information.

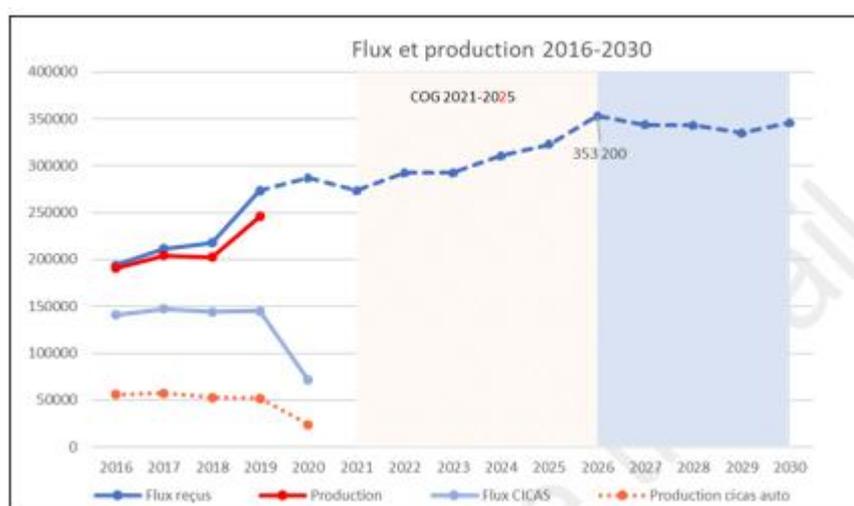
[475] Le tableau et le graphe ci-dessous décrivent cette évolution tirée des travaux de la direction du développement, des études et des statistiques de la DPS.

Tableau 17 : Prévission de demandes de retraites et de réversions à traiter 2021 - 2025

	2021	2022	2023	2024	2025	Taux de croissance 2021 - 2025
<b>Demande de retraites</b>	273 400	292 600	292 600	310 700	322 500	18 %
<b>Dossiers à traiter</b>	263 500	281 700	281 700	299 100	310 500	17,8 %
<b>Demandes de réversions</b>	17 300	16 700	17 100	18 400	18 700	8,1 %

Source : Caisse des dépôts et consignations – direction des politiques sociales – direction du développement, des études et des statistiques

Graphique 16 : Demandes de liquidations de retraite enregistrées de 2016 à 2020 et prévues de 2021 à 2030



Source : Caisse des dépôts et consignations – direction des politiques sociales – direction du développement, des études et des statistiques

[476] Le taux de progression anticipé de 18 % des liquidations pour 2021 – 2025 se compare à un taux de 45,2 % sur la période antérieure 2016 – 2020. L'augmentation du flux, quoiqu'encore significative, sera donc en nette diminution durant la prochaine COG, avant qu'une stabilisation du flux n'intervienne à partir de 2027, comme le montre le graphique n°16<sup>185</sup>.

[477] Les demandes de réversions évoluent également à la hausse mais dans une proportion plus modérée de 8 % sur la période de la prochaine COG.

- Communiquer et informer les clients

[478] La volumétrie des « contacts clients », tous canaux confondus a fortement progressé en 2019 et 2020 et, au total, de 29 % de 2017 à 2020. L'année 2020 est cependant atypique du fait des conséquences de la crise sanitaire sur l'organisation du travail. Lors des périodes de confinement, les équipes chargées de la production ont exercé leur fonction en télétravail et ont été déchargées des réponses aux appels téléphoniques. Les appels pris par des conseillers, activité dès lors assurée intégralement par la plate-forme de contact de la direction de la stratégie relation client, sont demeurés à un niveau équivalent de ceux des années 2018 et 2019.

[479] Les appels SVI (serveur vocal interactif) sont en forte augmentation, en valeur et en proportion de l'ensemble des contacts, tout comme, à partir de 2020, les réponses aux saisines effectuées par courriel. Les saisines par courrier décroissent régulièrement mais sans toutefois compenser l'augmentation de l'usage des autres canaux.

[480] L'évolution des nouveaux services (espace client et SVI) offerts aux affiliés et pensionnés ne se traduit pas encore par une baisse des sollicitations induisant une intervention humaine. Celles-ci continuent même de progresser (+ 14 % entre 2017 et 2020).

Tableau 18 : Volumétrie des contacts clients Ircantec de 2017 à 2020

Volumes de contacts	2017	2018	2019	2020
<b>Nombre d'appels reçus</b>	<b>500 627</b>	<b>471 846</b>	<b>542 080</b>	<b>640 585</b>
<i>dont appels conseillers</i>	<i>365 510</i>	<i>380 420</i>	<i>383 038</i>	<i>390 860</i>
<i>dont appels SVI</i>	<i>135 117</i>	<i>91 426</i>	<i>159 042</i>	<i>249 725</i>
<b>% SVI</b>	<b>27,0%</b>	<b>19,4%</b>	<b>29,3%</b>	<b>39,0%</b>
<b>Nombre de courriels reçus</b>	<b>67 025</b>	<b>82 574</b>	<b>87 993</b>	<b>132 636</b>
<b>Nombre de courriers reçus</b>	<b>60 423</b>	<b>64 484</b>	<b>48 223</b>	<b>38 276</b>
<b>Total contacts</b>	<b>628 075</b>	<b>618 904</b>	<b>678 296</b>	<b>811 497</b>
<b>Total contacts humains</b>	<b>492 958</b>	<b>527 478</b>	<b>519 254</b>	<b>561 772</b>

« Total contacts humain » = « total contacts » - « Appels SVI »

Source : Ircantec – Contacts clients – volumétrie et indicateurs COG 2017 – 2020

<sup>185</sup> En valeur absolue, le nombre de dossiers supplémentaires à traiter sur la période 2021-2025 sera de 314 087

[481] Globalement, l'activité des services opérationnels de production et chargés de la « relation client » est donc en progression. Quoiqu'inégale selon les services, elle est en grande partie étroitement corrélée à l'arrivée d'un nombre croissant de bénéficiaires en âge de liquider leur retraite. Cette tendance est appelée à se poursuivre au moins pendant les cinq années qui viennent et doit être nécessairement prise en compte dans le cadre de la fixation de la trajectoire de la prochaine COG (cf infra 5.3).

#### 5.2.4.2 Les résultats tirés des indicateurs de productivité et de coûts de la COG sont contrastés

[482] Dix indicateurs de productivité et de coûts sont inclus dans le cadre de la COG (cf tableau ci-dessous). Il s'agit d'indicateurs de suivi, c'est-à-dire non assortis d'une cible. Le tableau de l'annexe 8 fait état de l'évolution de chaque indicateur entre 2016 et 2020.

[483] Les deux indicateurs relatifs au recouvrement (comptes financiers employeurs soldés <sup>186</sup> par ETP et coût par compte soldé) n'évoluent pas de façon linéaire mais la tendance révèle cependant une productivité en baisse et un coût en augmentation sur la période. Coût unitaire et productivité sont fortement fonction des apports de moyens venus en renfort depuis le processus « gérer les droits ». La priorité absolue donnée aux opérations de bouclage implique, selon les années, de devoir procéder à de telles réallocations. Celles-ci ont du reste permis d'atteindre systématiquement l'objectif assigné à l'Ircantec de solder au moins 99 % des comptes employeurs chaque année (Indicateur 3 – « taux de comptes financiers soldés à fin juin et fin décembre » - cf infra partie 6 consacrée à la qualité de service).

[484] Ces réallocations ont cependant été effectuées sans que l'activité de gestion des droits ait eu à en pâtir (le « taux de mise à jour des comptes individuels au 30 juin » -indicateur numéro 4- a dépassé tous les ans les 98 % requis), ce qui semble indiquer une certaine souplesse de disponibilité des ressources du service.

[485] L'organisation de l'activité du service employeur dont la ressource fongible sera toujours prioritairement orientée, en fonction des besoins, vers le bouclage des comptes employeurs (celle de la gestion des droits pouvant être partiellement différée dans le temps, voire relayée, à plus long terme, par le service liquidation), implique un examen articulé des deux indicateurs, les résultats du second étant, pour partie, une résultante de ceux du premier.

[486] Les indicateurs relatifs à la liquidation donnent de très bons résultats avec une évolution très favorable sur laquelle le rapport revient au point 5.2.5 Le nombre de liquidations de droits propres par ETP a augmenté de 47 % en quatre ans tandis que le coût d'une liquidation a diminué de 36,4 %.

[487] Le ratio de productivité du processus « informer les clients » évolue peu, tout comme les coûts de l'information client.

[488] L'évolution des ratios relatifs à l'aide sociale est essentiellement fonction du nombre de dossiers traités. A noter cependant que les effectifs de l'unité « Action sociale » ont été réduits de deux ETP sur un effectif initial de onze. La taille de l'équipe, à activité constante ou similaire, peut encore difficilement être abaissée<sup>187</sup> ce qui relativise l'intérêt de suivre ces deux indicateurs pour un

<sup>186</sup> Un compte employeur est considéré comme soldé (ou bouclé) lorsque l'écart entre les cotisations versées et les cotisations attendues suite à la déclaration individuelle est inférieur à 1 000 €.

<sup>187</sup> Des personnels peuvent être réaffectés ponctuellement en cas de baisse de l'activité comme ce fut le cas en 2020 du fait des conséquences de la crise sanitaire sur le nombre de dossiers

régime qui dispense une action sociale de complément (*cf* la partie 8 du rapport consacrée à l'action sociale).

## 5.2.5 Des gains de productivité futurs potentiellement élevés mais qui diffèrent selon les activités

### 5.2.5.1 De nombreux leviers devraient permettre de faire progresser la productivité dans les prochaines années

[489] Un certain nombre de chantiers et d'évolutions inter-régimes ou internes, déjà lancés, en cours de lancement ou prévus à court terme, permettent d'espérer des gains de productivité encore importants durant les quatre à cinq prochaines années. Pas plus que pour la période écoulée, la mission n'a obtenu de la CDC des éléments chiffrés sur les gains attendus de ces chantiers pour l'avenir.

[490] Une revue de ces principaux chantiers apporte toutefois un éclairage sur les leviers que l'Ircantec doit s'efforcer d'optimiser. Cette revue figure en annexe 9 du présent rapport. Dans le cadre de la négociation de la prochaine COG, il devrait être attendu de la CDC qu'elle évalue, pour chacun de ces chantiers, les gains potentiels de productivité susceptibles de documenter la trajectoire budgétaire.

[491] La mission mentionne ici deux sujets d'importance majeure plus amplement documentés dans l'annexe mentionnée ci-dessus :

- les projets « faibles points », rendus possible par la montée en charge de la demande de retraite en ligne et qui constituent de puissants outils d'allègement de la charge des services :
  - traitement automatisé, déjà en place, des dossiers de liquidation de moins de 100 points (sous réserve d'un accord préalable du demandeur sur sa carrière) ;
  - « Parcours affilié », en cours de développement qui transfère à l'affilié le soin de traiter lui-même les alertes qui lui sont signalées sur l'incomplétude ou les éventuelles incohérences de son dossier. Ce projet doit être une priorité de la prochaine COG ;
- la question de l'évolution du seuil en deçà duquel le bénéficiaire reçoit un capital unique. Ce seuil est aujourd'hui fixé à 300 points (1 500 €). Son relèvement, déjà appelé de ses vœux par la mission d'évaluation de la COG 2013 – 2016, aurait pour effet mécanique d'alléger la charge des services en substituant un versement en une fois à des paiements périodiques pour un plus grand nombre de nouveaux retraités. Cependant, parce qu'un versement unique est aujourd'hui, au regard de la durée de vie moyenne résiduelle des pensionnés de l'Ircantec, moins avantageux que la perception d'une pension, la question d'un tel relèvement de seuil pose nécessairement celle de la revalorisation du montant du capital. Quoi qu'il soit envisagé sur les modalités de liquidation des petites retraites, une réflexion sur le niveau de pension servie, selon le dispositif du capital unique, paraît souhaitable et mériterait d'être engagée en conseil d'administration.

### 5.2.5.2 Les gains potentiels sont essentiellement concentrés dans quelques directions et services de la CDC.

- Le service « affiliés »

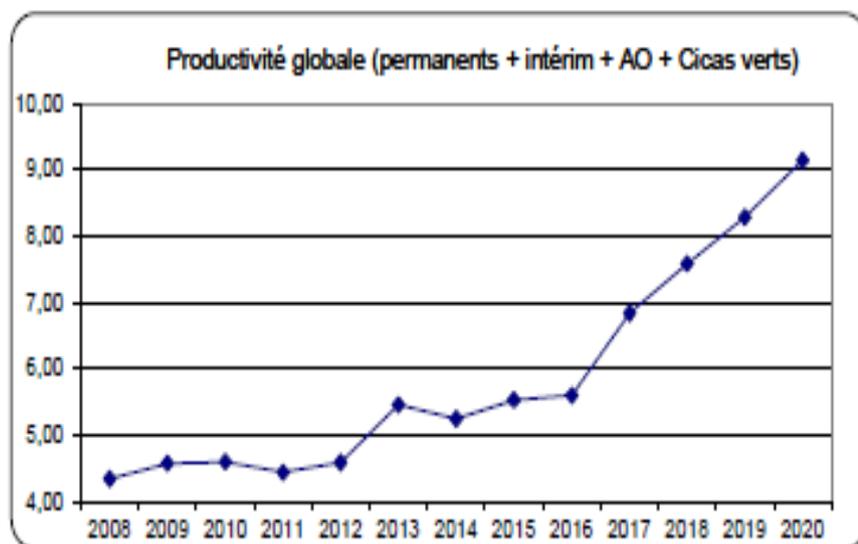
[492] L'évolution de la productivité est une préoccupation constante de la direction de gestion et tout particulièrement du service « affiliés » qui regroupe 147 des 296 ETP opérationnels de la direction, dédiés à l'Ircantec (soit une proportion de 49,6 % à peu près équivalente à celle de 2017).

[493] Elle est suivie dans un tableau de bord mensuel, par groupe, c'est-à-dire par une unité de base de l'organisation de la direction. Les deux graphiques ci-dessous illustrent le décollage de la productivité du service « affiliés » à partir de 2016, documentée par une augmentation de la production et par une baisse modeste des moyens (exprimés en jours de travail) à partir de 2017.

[494] Le graphique n°17 illustre l'évolution de la productivité de l'activité liquidation entre 2008 et 2020. Celle-ci stagne jusqu'en 2012 et décolle véritablement entre 2016 et 2017, période du déploiement de la nouvelle application de gestion Li2.

[495] L'impact à la baisse sur les moyens (graphique n°18) est particulièrement perceptible et constant à partir de 2015 à l'exception d'un ressaut en 2019 qui s'infirmiera en 2020 malgré la gestion exceptionnelle des élections professionnelles. Les moyens complémentaires qu'il a fallu consacrer à celles-ci ont été en effet en partie compensés par l'arrêt des réponses téléphoniques aux clients (par les équipes de la production) du fait de la mise en place du télétravail du fait de la crise sanitaire.

Graphique 17 : Evolution de la productivité de l'activité liquidation du service « affiliés » (nombre de dossiers par jour et par conseiller)

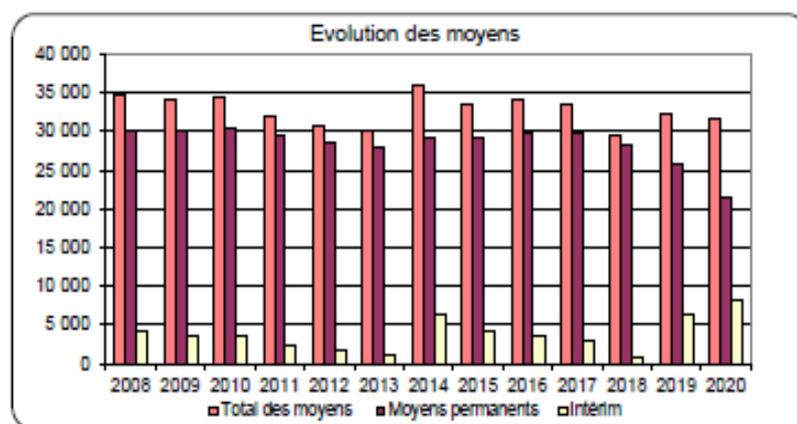


Source : Tableau de bord mensuel, décembre 2020 du service « affiliés » - CDC établissement Angers-Paris

[496] La CDC identifie, de manière crédible, les principaux facteurs de gains de productivité suivants depuis 2012 :

- 2012 : rationalisation du partage des tâches avec les CICAS
- 2016 : mise en place de Li2 (nouvel outil informatique métier). Automatisation du traitement des dossiers à partir d'un système d'alertes. Les tâches de liquidation réalisées par le gestionnaire sont strictement limitées au traitement des alertes qui lui sont signalées par le logiciel. Les éditions courriers sont automatisées.
- 2019 (mars) : entrée en vigueur de la déclaration unique de retraite en ligne (demande unique de retraite en ligne). Montée en charge rapide avec une prévision de 59 à 60 % des demandes de liquidation en 2021.

Graphique 18 : Evolution des moyens des unités de production du service affilié (en jours de travail)



Source : Tableau de bord mensuel, décembre 2020 du service « affiliés » - CDC établissement Angers-Paris

[497] A partir des projections de l'activité de liquidation (tableau n°17) et de l'examen des différents facteurs susceptibles d'influencer la productivité des équipes de gestion, la mission a effectué plusieurs hypothèses d'évolution de celle-ci et de son impact sur les effectifs opérationnels du service :

- L'hypothèse H1 simule l'effort de productivité que reflèterait un maintien des effectifs du service à leur niveau de 2021 (en partant d'un effectif 2021 de 167 ETP équivalent à l'effectif 2020, en cohérence avec la reconduction globale des effectifs 2020 prévue par le cadrage budgétaire de l'avenant de prolongation de la COG)<sup>188</sup>. Par définition, la productivité évoluerait comme l'activité, c'est-à-dire de + 18 % entre 2021 et 2025). C'est plus de 3 % par an mais au total, sur 5 ans, les gains de productivité seraient de 60 % inférieurs à ceux réalisés entre 2016 et 2020.

- L'hypothèse H2 simule une progression de la productivité équivalente à celle qui a prévalu entre 2016 et 2020 c'est-à-dire + 47 % (de 1660 à 2440 dossiers liquidés par gestionnaire), mais sur une année supplémentaire, ce qui impliquerait un effort annuel moindre. Dans ce cas, les effectifs du service diminueraient de 167 à 132 ETP (-35).

- L'hypothèse H3 est intermédiaire et simule une augmentation de la productivité qui serait moitié moindre de celle constatée durant la précédente COG, c'est-à-dire en progression de 24 % (plus de

<sup>188</sup> Les données de productivité 2020 (effectifs opérationnels et nombre de dossiers traités) sont tirées de l'indicateurs de la COG « productivité de la liquidation - nombre de liquidations de droits propres traitées / ETP opérationnels.

4 % par an sur 5 ans). Cet effort, qui demeurerait conséquent et permettrait d'absorber sans difficulté le surplus d'activité, générerait un gain relativement modeste de 10 ETP.

- Les autres directions et services

[498] Comme il est indiqué au point 1.2.4.1 les activités du service « employeurs », qui se caractérisent durant la COG actuelle par une faible baisse des flux, ont été réalisées avec des effectifs fluctuants mais qui, en tendance sur la période, ne décroissent pas. Il en résulte une évolution négative de la productivité. Celle-ci est délicate à mesurer du fait de transferts de ressources, à plusieurs reprises, du processus de gestion des droits vers le processus du recouvrement des cotisations.

[499] Ces redéploiements n'ont, d'après les justifications apportées dans les bilans annuels de la COG, pas dégradé la qualité de l'activité de gestion des droits. Des marges sont disponibles et une démarche volontariste du service pour abaisser son niveau de ressources peut être légitimement attendue.

[500] Les incertitudes encore liées aux projets DSN, RGCU et transfert du recouvrement à l'ACOSS invitent cependant à une démarche en plusieurs temps qui pourrait, sur la question de l'évolution des moyens RH, se matérialiser par un premier effort limité en 2022 et 2023 et une clause de revoyure fin 2023.

[501] Le service « retraités » devrait voir sa principale activité du traitement des demandes de retraites de réversion progresser de 8 % entre 2021 et 2025 puis de 10 % entre 2025 et 2030. Cette activité occupe 22 personnes du service, lesquelles exercent d'autres fonctions et n'y consacrent donc pas l'entièreté de leur temps de travail). L'entrée en vigueur de la demande de réversion en ligne (cf infra 5.2.5) devrait se traduire par des gains quantitatifs et qualitatifs à la fois pour l'assuré et pour le service. Ceux-ci, restent cependant à mesurer.

[502] La plateforme de contacts clients de la direction de la stratégie a vu ses effectifs passer de 101 ETP en 2018 à 96 en 2019 mais, comme évoqué précédemment, les ratios de productivité sont en stagnation. La mission estime que les travaux en cours doivent permettre d'infléchir cette tendance.

**Recommandation n°42** En vue des discussions sur la prochaine COG, effectuer un double chiffrage des gains de productivité découlant des différentes mesures, celles mises en œuvre ces cinq dernières années et celles prévues dans la période de la prochaine COG (systèmes d'information, réorganisation, ingénierie des processus) par l'Ircantec, pour son compte ou dans le cadre de l'inter-régimes.

**Recommandation n°43** Faire du projet « parcours affiliés » pour les dossiers jusqu'à 300 points, une priorité de la prochaine COG.

## 5.3 La trajectoire financière pour les quatre prochaines années doit être beaucoup plus ambitieuse que celle de la précédente COG

### 5.3.1 Etablir une base budgétaire 2021 sincère et transparente

[503] En 2017 comme en 2013, la première année de la trajectoire financière de l'Ircantec a été élaborée sur des bases qui se sont révélées surestimées. Faute d'une base correctement établie, l'écart prévisionnel annuel s'est pérennisé sur toute la durée de la COG (cf point 2.1.1). L'encadrement budgétaire qui en découle ne place nullement le gestionnaire sous contrainte et ne constitue pas une référence sur laquelle se fonder pour apprécier la qualité de sa gestion.

[504] La mission recommande donc aux trois parties prenantes d'apporter un soin tout particulier à l'établissement d'une base budgétaire pour 2021 fondée sur une prévision d'exécution réaliste et un examen précis des dépenses et des économies non reconductibles.

[505] La CDC n'a pas été, à ce stade, en mesure de communiquer à la mission une projection d'exécution budgétaire pour 2021. Selon la DPS, le modèle de coûts (« forecast ») n'est susceptible de la produire qu'à partir du mois d'octobre grâce à l'injection de données qui aura lieu dans le courant de l'été. La mission ne peut que s'étonner de cette situation et considère qu'avec ou sans modèle de coût opérationnel, cet exercice de prévision, que la CDC est a priori en mesure de réaliser, si nécessaire à plus grosse maille, est indispensable à la bonne maîtrise de l'exécution d'un budget bien avant le mois d'octobre, date à laquelle il n'est plus possible d'infléchir sensiblement une trajectoire d'exécution.

[506] Au regard du contenu de l'avenant à la COG et en vue de ce travail de constitution de la base budgétaire de 2021, la mission appelle à une vigilance particulière sur les points suivants :

- les dépenses de personnel : ce poste a été budgété à hauteur de 59,3 M€ en 2021, en augmentation de 2,2 M€ par rapport à 2020, pour un effectif équivalent de 668 ETP. La dépense effective, malgré une rémunération moyenne des personnes en place (RMPP) en progression, n'a pourtant jamais dépassé 57,6 M€ en réalisation durant la COG.

En ce qui concerne les ETP, la réalisation en 2019, à hauteur de 636 ETP se situe dans la trajectoire baissière constatée depuis 2017. L'augmentation programmée en 2020 a été présentée comme répondant à un besoin exceptionnel lié aux élections municipales. Ce niveau d'effectifs aurait donc pu ne pas être reproduit en 2021 du fait de son caractère cyclique. Au demeurant, la masse salariale associée n'en permet pas le financement<sup>189</sup><sup>190</sup>.

Il apparaît donc essentiel de rétablir une base d'ETP et de masse salariale plus conforme à l'activité de la caisse et à ses besoins tendanciels qui sont en baisse. Les effectifs 2021 devraient logiquement s'établir à un niveau inférieur à celui réalisé en 2019. Une hypothèse de 620 ETP<sup>191</sup>, en baisse de 17ETP sur deux ans, conduirait à une dépense RH de l'ordre de 57,3 M€<sup>192</sup> ;

- le remboursement à l'Agirc-Arrco pour la prestation apportée par les CICAS a été estimé à 5 M€ dans la trajectoire pour l'année 2021. Au regard de la très forte baisse des dossiers ayant transité par les CICAS en 2020, la facturation s'est élevée à 2,9 M€. Dans l'hypothèse probable ou la demande unique de retraite en ligne atteindrait 60 % des flux entrants en 2021, la production des CICAS pourrait encore décroître jusqu'à environ 60 000 dossiers impliquant une dépense pour l'Ircantec de l'ordre de 2,5 M€ à coût constant qui devraient être consolidés en base 2021 sous réserve d'une analyse du coût réel de la prestation ;
- les dépenses fédérales, issues du modèle de coût, doivent être valorisées à leur coût complet. Au regard des éléments transmis faisant apparaître un écrêtement de ces dépenses visant à respecter la trajectoire de la COG, un rebasage des frais généraux, pour l'essentiel, devrait être effectué. Il pourrait être de l'ordre de 4 M€ si l'on se réfère au reste à charge calculé par le modèle de coûts pour l'année 2020 ;

<sup>189</sup> Au coût effectif de l'ETP 2020, revalorisé de 1,9% en 2021, il faudrait une masse salariale de 61,8 M€ comparée à 59,3 M€ budgétés

<sup>190</sup> Le réalisé 2020 de 629 ETP n'est en revanche ni significatif ni comparable à la trajectoire COG ou au budgété, la partie des ETP « filiérisés » n'apparaissant pas dans ce chiffre faute d'être identifié dans le nouveau modèle de coût.

<sup>191</sup> Hors ETP filiérisés

<sup>192</sup> Compte tenu d'une revalorisation du coût moyen de l'ETP de 1,9 % (comme en 2020) entre 2020 et 2021

- les dépenses de gestion des flux, courrier, affranchissement devraient, avec la numérisation progressive et volontariste des échanges, reprendre le mouvement de baisse qui était le leur en début de COG pour repasser sous la barre des 2 M€ ;
- une économie, à chiffrer, doit pouvoir être envisagée sur les frais de mission des administrateurs par l'application de règles plus strictes et une gestion plus responsable (cf partie 2.3 sur les moyens de fonctionnement du conseil d'administration).

[507] Au total, par rapport à la trajectoire fixée dans l'avenant de prolongation de la COG et dans l'enveloppe budgétaire pour 2021 (95,7 M€), la mission estime à près de 5 M€ les charges susceptibles d'être allégées en base 2021, toutes choses égales par ailleurs, c'est-à-dire notamment sans tenir compte des besoins nécessaires au portage des projets d'évolution des systèmes d'information qui n'ont pas fait l'objet d'une analyse détaillée dans ce rapport<sup>193</sup>. En réintégrant au contraire un reste à charge de 4 M€, une base de l'ordre de 95 M€ paraît réaliste.

[508] La mission appelle enfin l'attention des négociateurs sur le fait que la performance de la gestion doit s'apprécier sur l'ensemble des charges, évaluatives et non évaluatives. Ce distinguo n'exonère en rien le gestionnaire de sa responsabilité pour l'atteinte des objectifs fixés par la COG, lesquels découlent eux-mêmes, pour partie, de la LPFP et ne s'appliquent pas aux seules dépenses non évaluatives. La non réalisation, à plusieurs reprises, de la totalité des enveloppes évaluatives et le dépassement des plafonds limitatifs de certains postes de dépense souligne, du reste, l'intérêt de cette approche globale.

**Recommandation n°44** Etablir une base budgétaire 2021 reflétant la réalité des besoins de financements à partir de laquelle sera construite la trajectoire de la prochaine COG.

### 5.3.2 Construire une trajectoire financière volontariste pour la prochaine COG

[509] La LPFP du 22 janvier 2018<sup>194</sup> prévoit dans son article 14 que « *Les dépenses de gestion administrative exécutées dans le cadre des conventions d'objectifs et de gestion signées à compter du 1er janvier 2018 entre l'État et les régimes obligatoires de sécurité sociale doivent diminuer globalement d'au moins 1,5 % en moyenne annuelle sur la période 2018-2022, à périmètre constant* »<sup>195</sup>. Ces prescriptions ont vocation à évoluer à partir de 2023 ce qui pourrait impliquer, à compter de cette date, un infléchissement de la trajectoire initialement fixée dans la prochaine COG.

[510] A législation constante, cette évolution sur quatre ans, appliquée à une base de 95 M€, conduirait à un budget de 89 M€ en 2025 (-6 M€). Calculée proportionnellement à son poids, la masse salariale devrait baisser de 3,3 M€, ce qui impliquerait, avec un surcout annuel de l'ETP proche de 2 %, de supprimer 87 ETP en quatre ans. Dans le scénario H2 d'évolution de la productivité (le plus volontariste), la mission considère que la baisse d'effectifs envisageable se situerait aux environs de 50 ETP (une trentaine au sein du service liquidation (cf hypothèse H2 au parag 5.2.5 supra) et de l'ordre d'une vingtaine dans les autres directions et services de la DPS travaillant pour l'Ircantec)<sup>196</sup>.

<sup>193</sup> La mission observe cependant une réalisation, pour les années 2017 à 2020, des dépenses pour les systèmes d'information très proche des montants projetés dans la trajectoire budgétaire, initiale et actualisée, de la COG actuelle.

<sup>194</sup> Loi 2018-32 du 22 janvier 2018 de programmation des finances publiques pour les années 2018 à 2022

<sup>195</sup> Des COG de régimes spéciaux récemment signées vont au-delà des prescriptions de la LPFP : COG CNMSS (-12,4 % avec - 10,3 % pour les effectifs) ; COG CPRPSNCF (-3,2% avec -5,2% pour les effectifs) ; COG CNIEG (-4,6 % avec -3,1 % pour les effectifs).

<sup>196</sup> A noter que le compte de résultat analytique 2019 et le plan de développement à moyen terme RH intègrent les engagements pris par la DRS de réaliser une réduction de 10 % de ses effectifs à périmètre constant entre 2018 et 2022 et une réduction de 15 % de ses effectifs sur les filières support entre 2018 et 2022. A cette date, une telle diminution représentait environ 65 ETP sur quatre ans.

[511] Il conviendrait, en outre, pour satisfaire l'exigence législative, de dégager plus de 2,5 M€ (-7 % sur quatre ans) sur les autres postes de dépense en priorisant ceux susceptibles de tirer profit des projets d'informatisation et de la baisse concomitante des effectifs : frais généraux, immobilier. Le financement de la prestation des CICAS devrait encore baisser dans une fourchette de 200 000 à 500 000 € en fonction de la poursuite de la montée en charge de la demande unique de retraite en ligne.

[512] Le passage au nouveau modèle de facturation, sous réserve du résultat des simulations encore trop peu avancées pour avoir été transmises à la mission, est de nature à faciliter l'atteinte de cet objectif<sup>197</sup>, lequel suppose un effort constant dont les résultats devront être pérennisés au-delà de 2025. Il implique pour cela :

- une documentation précise du mandataire sur les actions qui permettront d'assurer les gains de productivité pour faire se rejoindre coûts complets et prix facturés, et leur chiffrage ;
- une totale transparence annuelle sur l'évolution des coûts complets au regard des prix pratiqués ;
- des assurances sur le fait que les tarifs évolueront à un rythme raisonnable au-delà de la prochaine COG ;
- un engagement sur les réductions d'effectifs qui doivent demeurer la principale composante des économies réalisées sur les quatre prochaines années.

**Recommandation n°45** Documenter, dans le cadre de la préparation de la COG, les réductions d'effectifs et les autres mesures qui doivent permettre de satisfaire la baisse des dépenses de gestion administrative prévue par la LPFP.

## 5.4 Le conseil d'administration s'est insuffisamment investi dans un dossier dont la documentation par le gestionnaire gagnerait à être plus ciblée et didactique

### 5.4.1 Le conseil d'administration apparaît en retrait des questions de gestion administrative du régime par le gestionnaire

[513] La mission, lors de ses rencontres avec les administrateurs de l'Ircantec, a cherché à apprécier le degré d'investissement du conseil d'administration dans les choix effectués par le régime. Elle a pris connaissance du contenu des débats en Conseil d'administration. Il en ressort un très faible investissement du conseil et des administrateurs sur ces sujets.

[514] L'examen des comptes, du rapport de contrôle interne, du rapport de gestion administrative et du rapport aux conseils supérieurs des fonctions publiques sont régulièrement inscrits à l'ordre du jour du conseil d'administration du mois de juin. Si la commission des comptes et de l'audit (CCA) est l'occasion d'un vrai débat technique sur ces documents (rarement amendés toutefois) en amont du conseil, celui-ci les adopte, après leur présentation par le président de la CCA et, le cas échéant par le commissaire aux comptes, de façon quasi systématique sans aucun débat. Il en est de même de l'enveloppe budgétaire annuelle, laquelle est également votée sans discussion.

---

<sup>197</sup> Dès lors qu'il est mis en œuvre selon les mêmes principes que ceux qui ont prévalu pour son application à la CNRACL.

[515] Cette séquence qui devrait être un moment important des CA de juin et de décembre (l'examen des comptes et de la gestion est en principe une des prérogatives principales d'un conseil d'administration), représente en réalité un temps très modeste de ces réunions.

[516] Ce positionnement du conseil manifeste un intérêt très limité pour les questions de gestion administrative pour lesquelles les membres audités paraissent s'en remettre en toute confiance à la CDC. On peut y voir aussi, de la part d'une partie des administrateurs, une difficulté de positionnement sur un sujet qui, dans l'intérêt du régime, implique potentiellement des décisions impactant les moyens des services, en particulier leurs ressources humaines.

#### 5.4.2 L'information relative à la gestion, produite par la Caisse des dépôts et consignations, présente paradoxalement des lacunes en dépit de son volume important

[517] La CDC fournit au conseil d'administration et la CCA une documentation abondante et des rapports très denses, faciles à consulter mais requérant un investissement conséquent pour le lecteur, qui contraste avec la place donnée à ces questions dans les instances.

[518] Ils peuvent, bien entendu, constituer des documents de référence utiles et consultables à tout moment mais ne font pas office d'outils de travail efficaces et allant à l'essentiel. En outre, des informations particulièrement importantes n'y figurent pas. Par exemple une mise en perspective de la réalisation pluriannuelle de la trajectoire de la COG ou un tableau des restes à charges non facturés à l'Ircantec (liste non exhaustive). La compréhension des problématiques de gestion par les administrateurs ne peut qu'en pâtir, a fortiori dans un contexte d'organisation matricielle qui complexifie la connaissance des coûts. Il est à noter, par exemple, qu'aucune séance relative au nouveau modèle de coûts n'a été proposée aux administrateurs. Ce sujet est apparu pour la première fois pour l'examen des rapports de gestion administrative pour 2019 et 2020 lors du conseil d'administration du 29 juin 2021 pour expliciter que le nombre d'ETP indiqué en réalisation ne faisait plus apparaître les ETP filialisés, désormais non identifiés par le modèle.

[519] La mission note également que le programme de formation proposé aux administrateurs ne comprend aucun module sur la gestion administrative de la caisse qui constitue pourtant une responsabilité importante du conseil d'administration.

[520] Il est indispensable, pour l'avenir, qu'une autre approche de ces questions soit proposée aux administrateurs. Celle-ci pourrait notamment passer par une aide au pilotage de la convergence des coûts réels vers les coûts standards si le dispositif est mis en place. Il semble essentiel que le CA ne soit pas tenu à l'écart de cette évolution et qu'il se saisisse de cette question qui ne peut pas être intégralement internalisée par la CDC.

**Recommandation n°46** Proposer au conseil d'administration les modalités d'un pilotage de la trajectoire financière de la COG qui apporte au régime et aux tutelles l'assurance d'une transparence et d'une réalité des coûts et de la facturation ; intégrer au programme de formation des administrateurs un module sur la gestion des comptes et la gestion administrative de la caisse.

## 6 Une politique de qualité de service en mutation

[521] La mission d'évaluation de la précédente COG faisait état d'une qualité de service en progression dans un contexte d'augmentation de la production moins forte que ces dernières années. La COG 2017 - 2020 comporte un important volet « qualité de service » tourné vers la maîtrise des

activités de production et l'amélioration de nouveaux services, principalement numériques, en direction des employeurs et des assurés.

[522] La DPS (encore DRS) agissant en tant que gestionnaire de l'Ircantec a vu sa certification ISO 9001 « management de la qualité » délivrée en 2015 renouvelée au terme d'un audit conduit en octobre 2020 et faisant état d'un « système de management de la qualité mature, très bien implanté dans l'organisation et soutenu par un engagement toujours renouvelé de la direction de l'établissement »<sup>198</sup>.

[523] La mission a observé une forte sensibilité de l'encadrement et des équipes aux travaux en direction des clients et soucieuses de l'atteinte des objectifs. La DPS applique pour l'ensemble de ses activités le dispositif de contrôle interne de la CDC. Les résultats du contrôle a posteriori révèlent un bon niveau de qualité des dossiers.

## 6.1 Une politique d'accompagnement et d'amélioration des services aux employeurs qui s'amplifie

[524] La COG 2017 – 2021 prévoit de consolider la relation avec les employeurs pour maintenir la qualité du recouvrement des cotisations. Elle assigne également à l'Ircantec de maintenir la qualité de tenue des comptes individuels retraite, notamment pour garantir la qualité de traitement des déclarations individuelles (DI) dans le cadre du passage à la DSN et de poursuivre l'accompagnement des employeurs.

[525] La qualité des opérations de recouvrement et de fiabilisation des droits, qui passe par celle des comptes individuels de retraite se retrouve dans les bons résultats des indicateurs de la COG. Elle est aussi le fruit d'une politique d'accompagnement et d'offre de service élargie en direction des employeurs.

### 6.1.1 Des indicateurs dont les cibles ont été systématiquement atteintes

[526] Les indicateurs de la COG (tableaux 19 et 20 ci-dessous) traduisent un niveau élevé de qualité des opérations de recouvrement et des données des comptes de retraite. Une nuance concerne cependant le nombre d'anomalies de virement des employeurs qui demeure un peu en deçà de 5 % après avoir culminé à 5,3 % en 2017 (cf partie 5.2.4.1).

Tableau 19 : Indicateurs COG de résultat du recouvrement et de mise à jour des comptes individuels

	Cible 2017 à 2020	2017	2018	2019	2020
<b>Taux de comptes financiers soldés à fin juin (ind. N° 3)</b>	98 %	99,04 %	98,71 %	98,86 %	98,48 %
<b>Taux de comptes financiers soldés à fin décembre (ind. N° 3)</b>	99 %	99,85 %	99,79 %	99,86 %	99,48 %
<b>Taux de mise à jour des comptes individuels au 30 juin (ind. N° 4)</b>	98 %	98,70 %	98,38 %	98,56 %	98,40 %

Source : Ircantec – Rapports annuels de gestion administrative et de bilan annuel de la COG

<sup>198</sup> Rapport d'audit – caisse des dépôts et consignations – DRS – Norme ISO 9001 management de la qualité – 14 octobre 2020

[527] Les deux premiers indicateurs mesurent la réalisation des opérations dites de bouclage, effectuées en année N pour les cotisations payées en N-1. L'objectif de ces opérations est double. Elles permettent de vérifier :

- que les cotisations versées par un employeur au cours d'un exercice sont cohérentes avec la déclaration individuelle des salaires de ses agents ;
- l'attribution des droits par la recherche de l'exhaustivité des déclarations qui permettront l'alimentation des comptes individuels retraite des affiliés.

[528] Sur toute la durée de la COG les cibles de 98 % de comptes bouclés à fin juin et de 99 % à fin décembre ont été dépassées. Fin février 2021, ce taux atteignait déjà 99,66 %, pour l'année de référence 2020. Les opérations de bouclage se poursuivent bien entendu au-delà du 31 décembre, jusqu'à une fiabilisation quasi complète des comptes. C'était le cas fin 2020, à 99,99 %, pour les années antérieures à 2019. Le taux de bouclage des « grands employeurs » au 31 décembre 2020 pour l'année 2019 s'élève à 92,68 %. Ce taux encore faible s'explique par des opérations de recherche des écarts souvent longues dès lors que le volume de cotisants est important et leurs caractéristiques plus complexes.

[529] Il convient de noter que les 2 500 plus grands employeurs (5 % du total pour 84,28 % des cotisations versées), font l'objet d'un suivi mensuel systématique par les équipes de gestion. Pour les autres employeurs, le suivi est réalisé de façon ponctuelle au cours de l'exercice.

[530] Le troisième indicateur mesure la qualité des comptes individuels de retraite alimentés par les déclarations des employeurs via la DADSU ou la DSN<sup>199</sup>. L'objectif, pour cet indicateur, mesuré au 30 juin, a été également satisfait sur toute la durée de la COG. Il atteint, fin juin 2020 (date de sa mesure), un taux de 98,40 %. Au 31 décembre 2020, il s'établissait à 99,89 %. Son atteinte implique cependant la correction d'un nombre d'anomalies (de l'ordre de 150 000) qui demeure élevé. Plus de 70 000 d'entre elles ont été effectuées en 2020 par les employeurs via les services en ligne (cf tableau ci-dessous)<sup>200</sup>. Le déploiement de la DSN pour tous les employeurs publics devrait, à terme, fluidifier les corrections qui pourront être opérées, chaque mois, par les employeurs.

Tableau 20 : Indicateur COG de suivi de mise à jour des comptes individuels par les employeurs

Indicateur de suivi	2016	2017	2018	2019	2020	Evolution
<b>Nombre de mise à jour des comptes individuels via les services en ligne</b>	54 809	59 785	58 303	53 516	70 636	29 %

Source : Ircantec – Rapports annuels de gestion administrative et de bilan annuel de la COG

[531] La mise en place de la DSN est susceptible d'améliorer la qualité des données sur la durée. Les données envoyées par la DADS sont confrontées aux données de recouvrement avec un décalage qui peut atteindre un peu plus d'un an. Les données DSN, adressées mensuellement pourront donner lieu, chaque mois, à des ajustements qui incomberont aux employeurs, comme en partie aujourd'hui,

<sup>199</sup> En 2020, la réception des Déclarations Sociales Nominatives (DSN) au titre de 2020, sous la norme NEODeS, dont la réception a débuté en mai 2017 avec effet rétroactif au 1er janvier 2017, concerne aujourd'hui 4,8 % des employeurs et 10 % des agents relevant de l'Ircantec

<sup>200</sup> Une partie de ces corrections a été réalisé dans le cadre des élections municipales, ce qui explique l'augmentation de cet indicateur

mais au fil de l'eau, ce qui facilitera les opérations de bouclages en N+1. Toutefois, le passage à la DSN doit faire l'objet d'une attention toute particulière d'un double point de vue :

- celui du retard pris par une grande majorité d'employeurs (*cf* partie 7 du rapport relative au transfert du recouvrement) qui se traduira mécaniquement par une augmentation des entrées avec des pics de nouvelles déclarations pouvant être délicats à gérer, en particulier en 2022 ;
- celui de la qualité des données transmises qui pourrait connaître temporairement une dégradation avec le risque ajouté d'erreurs pouvant se reproduire plusieurs mois consécutivement avant d'être redressées.

[532] La CDC s'est résolument engagée dans le dossier de mise en place de la DSN et les premières réceptions de données, encore peu nombreuses, se sont déroulées dans de bonnes conditions. La mission note cependant que la mise en place de la DSN, notamment sur les opérations de fiabilisation des comptes employeurs et des CIR, n'a pas fait l'objet d'une étude d'impact.. Cette lacune avait déjà été signalé par la mission d'évaluation de la COG 2013 - 2016. Elle apparait aujourd'hui dommageable au regard des difficultés consécutives au retard pris par les employeurs.

### 6.1.2 Un accompagnement renforcé et facilitant mais une mesure de satisfaction insuffisante

[533] Le programme « employeurs publics » recouvre principalement deux volets :

- la plateforme numérique PEP's, outil commun aux régimes gérés par la DPS, issu de la refonte du portail « employeur ». Elaborée en lien avec les employeurs et déployée en juin 2020, ses nouvelles fonctionnalités faciliteront une gestion plus interactive, par l'employeur, de ses affiliés ;
- la mise en place de l'interlocuteur unique multi-régimes (Ircantec, CNRACL, RAFP) par la mutualisation des portefeuilles des établissements d'Angers et de Bordeaux. Lancé en 2021, ce projet a vocation, en permettant à l'employeur de s'adresser au même conseiller pour l'ensemble des régimes, à apporter une offre de service plus complète et plus transversale qui, se faisant, renforce le caractère intégré de la gestion des différents régimes de retraite confiés à la CDC. Elle implique cependant un effort de formation permettant d'assurer une polyvalence de haut niveau et une organisation du travail matricielle qui soit comprise et correctement appréhendée par l'ensemble des équipes.

[534] Le programme employeur prend place au sein d'un plan d'action employeur développé dans le cadre de la COG et qui propose une offre globale de services : formations en présentiel ou à distance, facilités d'échanges avec les services de la CDC, lignes dédiées du centre de contact

[535] L'Ircantec réalise peu d'enquêtes de satisfaction en direction des employeurs. L'évaluation annuelle de son site internet comprend cependant un volet relatif à la plateforme PEP's tournée vers les questions d'usage plus que de contenu. Le site reçoit un taux global de satisfaction de 91 %, du même ordre que celui de la plateforme e-service qu'elle remplace. Des faiblesses de praticité sont pointées par le sondage.

[536] Une enquête de sortie de crise a été réalisée en 2020 auprès de 4 111 employeurs répondants sur 49 628 questionnaires envoyés. Celle-ci révèle un taux de satisfaction sur l'accompagnement de la CDC, durant la crise, de 86 % de même que s'agissant des services en ligne sur l'espace personnalisé. La possibilité de prendre un rendez-vous téléphonique et l'organisation de formations sont les types d'accompagnement jugés les plus utiles.

### 6.1.3 Des résultats du contrôle interne a posteriori très satisfaisants

[537] La mission n'a pas évalué le dispositif de contrôle interne de l'établissement Paris-Angers. Elle a en revanche examiné le résultat des contrôles a posteriori qui donnent une idée éclairante de la qualité des données et des dossiers traités. Ces contrôles sont réalisés par les équipes métiers sur des dossiers échantillonnés par le contrôle interne de l'établissement en fonction d'un plan de contrôle déterminé ex ante. Les tableaux ci-dessous font état de taux d'anomalies avec incidence financière très faibles.

Tableau 21 : Contrôle a posteriori processus gérer les droits (mises à jour de comptes d'actifs)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Nombre de dossiers contrôlés</b>	574	405	576	573	461	461
<b>Nombre d'anomalies avec incidence financière*</b>	5	3	9	9	1	5
<b>Pourcentage d'anomalies avec impact financier*</b>	0,87 %	0,74 %	1,56 %	1,57 %	0,22 %	1,08 %

Source : Ircantec – rapports annuels de contrôle interne

\* anomalies supérieures à 12 €

Tableau 22 : Contrôle à posteriori processus recouvrer et maîtriser des cotisations (bouclages)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Nombre de dossiers contrôlés</b>	619	506	425	467	423	433
<b>Nombre d'anomalies avec incidence financière*</b>	11	7	13	6	2	1
<b>Pourcentage d'anomalies avec impact financier*</b>	1,64 %	1,38 %	2,59 %	1,28 %	0,47 %	0,23 %

Source : Ircantec – rapports annuels de contrôle interne

\*anomalies supérieures à 12 €

## 6.2 La liquidation des droits est assurée dans de bonnes conditions

[538] La COG 2017 – 2020, faisant état d'une perspective de hausse soutenue de leur volumétrie, assigne à l'Ircantec un objectif de maîtrise de la qualité des liquidations. L'institution et à travers elle la CDC, s'est fortement investie, au sein du GIP UR, dans les différents projets inter-régimes, y compris comme offreuse de service de MOE (réversion en ligne avec le SRE, pac info paiement).

[539] Le dispositif de liquidation des retraites a été profondément et positivement transformé par la mise en place, en 2016, du nouveau système d'information Li2 couplé, à partir de 2019, à la demande unique de retraite en ligne. Ces nouveaux outils permettent d'assurer un traitement plus rapide des demandes de liquidation et une qualité renforcée de la relation à l'assuré ou l'ayant droit internaute.

Les travaux en cours pour la mise en place d'un « parcours affiliés » pour les dossiers à faibles points devrait également faciliter l'automatisme et la rapidité de la liquidation des retraites versées sous forme de capital unique. Ce dispositif aura pour effet de transférer à l'assuré, à l'aide d'un dispositif de questionnement, la prise en charge de la levée des alertes liées par exemple à un dossier incomplet ou présentant des incohérences. Le gestionnaire interviendra en dernier ressort pour les alertes résiduelles que l'assuré n'aura pu lever lui-même.

[540] L'Ircantec ne parie pas cependant sur un tarissement total des flux papiers de dossiers. Il importe que toutes les énergies ne se concentrent pas sur le seul traitement dématérialisé des dossiers (dont il convient cependant de favoriser le développement) et que la qualité des prestations offertes demeure à un niveau élevé pour les assurés n'étant pas en mesure d'adopter cette voie.

### 6.2.1 Des indicateurs bien orientés mais dont l'opérationnalité est en question

[541] Deux indicateurs de résultat sont suivis dans le cadre de la COG. Les droits propres à périodicité mensuelle (c'est-à-dire les retraites les plus élevées d'un montant supérieur à un certain seuil qui représentent 10 à 12 % des liquidations annuelles) doivent être liquidés dans un délai de 60 jours à compter de la demande de retraite. L'indicateur est assorti d'une cible minimale de 90 % chaque année. Les droits dérivés (retraites de réversion) doivent être liquidés dans un délai de 30 jours à compter de la demande. Une cible annuelle de 90 % est également fixée. Il s'agit d'un délai « gestionnaire » qui est interrompu en cas de demande de documents manquants ou dans l'attente de la liquidation de la retraite de base qui conditionne celle de la retraite complémentaire versée par l'Ircantec.

Tableau 23 : Pourcentage de dossiers liquidés dans les délais

	Cible 2017 - 2020	2017	2018	2019	2020
<b>Pourcentage de droits propres à périodicité mensuelle traités dans les délais (60 jours) – Ind n°6</b>	90 %	95,14 %	96,00 %	95,42 %	91,80 %
<b>Pourcentage de droits dérivés traités dans les délais (30 jours) – Ind n°9</b>	90 %	96,43 %	98,84 %	91,27	97,73 %

Source : Ircantec – Rapports annuels de gestion administrative et de bilan annuel de la COG

[542] La cible a été systématiquement atteinte chaque année pour les deux indicateurs. 2020 constitue une année atypique pour l'activité de liquidation pour plusieurs raisons qui expliquent un taux de respect de l'indicateur un peu plus faible que les années précédentes : les perturbations d'activité liées à la crise sanitaire ; la baisse du nombre de dossiers reçus en provenance des CICAS du fait du développement de la demande unique de retraite en ligne mais aussi en raison de la fermeture des guichets du fait de la crise sanitaire. Il en est notamment résulté une proportion élevée de dossiers complexes et une concentration de l'activité des services sur les dossiers les plus urgents.

[543] Les données de comparaison de la DSS, montrent, pour l'année 2019 et les précédentes, que sur un ensemble de 17 régimes, l'Ircantec appartient, de façon à peu près constante, à un groupe intermédiaire de cinq régimes qui liquident les droits propres dans les délais requis entre 95 % et 99 % des dossiers, entre un groupe de 6 régimes qui dépassent 99 % et jusqu'à 100 % et les autres régimes qui sont en deçà, parfois très nettement, de 95 %. La situation est analogue s'agissant des

droits dérivés appréciés sur un ensemble de 13 régimes, avec un groupe de quatre régimes entre 95 et 99 % dans lequel figure l'Ircantec, un groupe de trois régimes entre 99 et 100 % et les autres régimes en deçà de 95 %.

[544] Comme le notent les services de la CDC, la pertinence de l'indicateur de liquidation des droits propres se doit cependant d'être interrogée, dans un contexte où, en pratique, les retraites sont liquidées dans un délai très rapide (moins de 40 jours en moyenne à l'Ircantec comme l'indique le tableau ci-dessous<sup>201</sup>) mais demandées de plus en plus tôt grâce aux facilités qu'apporte la demande unique de retraite en ligne mais aussi parce que certains employeurs publics (ministère de l'éducation nationale par exemple) imposent que le dossier de demande du régime de base soit déposé très en amont (six mois au minimum et parfois plus) de la date envisagée d'entrée en vigueur. Il en découle que les services de l'Ircantec sont amenés à privilégier des dossiers à paiement mensuel déposés récemment à des dossiers plus anciens, n'entrant pas dans l'assiette de l'indicateur, mais dont la liquidation devient urgente. Or très opérationnellement, l'objectif prioritaire doit être de liquider la retraite de l'affilié avant la date d'arrêt de son activité afin d'éviter toute rupture de paiement entre la rémunération et la pension. La mission invite, dans la perspective de la prochaine COG, à réfléchir à un indicateur ou à une combinaison d'indicateurs incitant à un traitement rapide des dossiers de demande de liquidation tout en garantissant de manière prioritaire l'absence de rupture de paiement. Une telle approche impliquerait cependant une information appropriée du demandeur sur la prise en charge de son dossier une fois sa demande déposée, notamment si elle l'a été précocement.

Tableau 24 : Délais de traitement des dossiers

En nombre de jours	2016	2017	2018	2019	2020	Evolution 2016 - 2020
<b>Délai de traitement pour les dossiers</b>						
<b>A périodicité mensuelle</b>	21	13,5	11,2	14,4	17,8	-15 %
<b>A périodicité trimestrielle</b>	43,4	22,1	15,3	24,5	19,6	-55 %
<b>A périodicité annuelle</b>	64,2	51,7	41,7	50,8	47,0	-27 %
<b>Capitaux uniques</b>	44,1	38,4	41,3	40,8	45,4	3 %
<b>Délai moyen de traitement d'un dossier de retraite entre la demande et la liquidation</b>		36,5	29,1	38,4	38,8	6 %*

\*Evolution 2017 – 2020

Source : Ircantec – Rapports annuels de gestion administrative et de bilan annuel de la COG

[545] La mission note enfin que les indicateurs étudiés ci-dessus ne prennent pas en compte les délais inhérents au traitement des dossiers par les CICAS. La mission d'évaluation de la précédente COG en avait fait une recommandation. Celle-ci demeure d'actualité.

**Recommandation n°47** En lieu et place de l'indicateur n°6, envisager un indicateur ou une combinaison d'indicateurs incitant à un traitement rapide des dossiers de demande de liquidation tout en garantissant de manière prioritaire l'absence de rupture de paiement pour les nouveaux retraités.

<sup>201</sup> Avec moins de 20 jours pour les demandes de retraites à périodicité mensuelle ou trimestrielle

## 6.2.2 Une satisfaction client difficile à apprécier

[546] Comme pour les employeurs, le degré de satisfaction et les attentes des affiliés et des pensionnés sont désormais captés au fil de l'activité courante plus que par de grandes enquêtes annuelles : panels, focus, remontées des conseillers, analyse des motifs de contacts. La dernière enquête « nouveaux retraités » remonte à 2017. Elle a pour intérêt de couvrir l'ensemble du spectre de traitement des dossiers de liquidation, y compris la part assurée par les CICAS. Elle fait état de résultats satisfaisants mais relève un certain nombre de difficultés dans l'articulation de la prise en charge du dossier entre les CICAS et l'Ircantec. A titre d'exemple, 24 % des personnes interrogées se sont déclarées insatisfaites du délai de transfert de leur dossier entre le CICAS et l'Ircantec et 20 % ont estimé avoir été insuffisamment informés du suivi du traitement de leur dossier. Ces informations sont aujourd'hui un peu anciennes et antérieures au bouleversement des pratiques apporté par la demande unique de retraite en ligne.

[547] Les enquêtes relatives à l'espace personnel SARA « actifs » et « retraités » confirment l'intérêt des internautes pour un outil jugé accessible et comme présentant un bon niveau de services (en particulier de la part des retraités). Cependant, plus d'un tiers des actifs comme des retraités envisagent l'utilisation des services en ligne en complément d'autres formes de contact (téléphone, courriel ...).

## 6.2.3 Un dispositif de contrôle interne a posteriori qui ne révèle pas de difficultés particulières

[548] Le résultat des contrôles a posteriori, réalisés selon la procédure applicable aux contrôles de l'activité de recouvrement met en exerce la bonne qualité des dossiers et des actes de gestion de l'activité de liquidation. Le pourcentage d'anomalies à impact financier supérieur à 12 € se maintient à un niveau légèrement inférieur à 5 % pour les liquidations de droits propres et entre 1 et 3 % selon les années pour les droits dérivés.

[549] Il convient également de souligner la bonne qualité des dossiers CICAS verts<sup>202</sup> qui sont également soumis à cette procédure. La part des anomalies détectées avec une incidence financière supérieure à 12 € était de 3,78 % pour 2020. Elle est demeurée à un niveau acceptable durant la présente COG hormis un pic à plus de 6 % en 2019. La qualité des dossiers oranges (dossiers dont la complétude est insuffisante pour une liquidation automatique) est demeuré à un niveau perfectible de l'ordre de 9 % en 2019 et 2020.

[550] La mission n'a pas examiné le dispositif de contrôle interne de l'AGIRC-ARRCO applicable aux CICAS.

Tableau 25 : Contrôle a posteriori processus liquider la retraite (Contrôle des liquidations)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Nombre de dossiers contrôlés</b>	2157	2102	2297	2 055	2 156	2 145
<b>Pourcentage d'anomalies &gt; 12 €</b>	6,68	6,47	4,96	4,04	5,57	4,71
<b>Dont pourcentage d'anomalies &gt; 12 € dossiers CICAS verts</b>		6,72	4,85	3,40	6,31	3,78

Source : Ircantec – rapports annuels de contrôle interne et tableau de bord des contrôles du service affiliés

<sup>202</sup> Les dossiers CICAS verts sont adressés à l'Ircantec prêts à être liquidés

Tableau 26 : Contrôle a posteriori processus liquider la retraite (Contrôle des réversions)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Nombre de dossiers contrôlés</b>	284	304	216	168	470	320
<b>Nombre d'anomalies avec incidence financière</b>	6	1	2	5	6	5
<b>Pourcentage d'anomalies avec impact financier</b>	1,06	0,33	0,93	2,98	1,28	1,56

Source : Ircantec – rapports annuels de contrôle interne

### 6.3 Une « relation client » en pleine mutation

[551] La DPS s'est dotée en mars 2021 d'une direction de la stratégie relation client (DSRC) commune à l'ensemble des mandats qui lui sont confiés. Elle regroupe un département de la stratégie, le centre de contact formation professionnelle et le centre de contact retraite, point d'entrée unique de l'ensemble des contacts sollicités par les affiliés, les pensionnés et les employeurs des régimes de retraite gérés par la CDC (vecteurs téléphone, courriel, courrier, accueil physique). Trois unités du centre de contact sont dédiées à l'Ircantec. Les conseillers, appuyés par une équipe d'accompagnement, sont affectés pour la journée à un vecteur et peuvent être réaffectés à tout moment par le service « d'hypervision » chargé de réguler les ressources en fonction de l'activité.

[552] Au-delà de sa fonction de point d'entrée, la DRC est investie du développement d'une stratégie « relation client » transversale et personnalisée. Il s'agit d'appréhender globalement les besoins des usagers (employeurs, cotisants et pensionnés) sur l'ensemble des régimes gérés par la CDC afin de leur apporter une prestation plus complète et sur mesure. Cette démarche passe notamment par l'optimisation de la connaissance du « parcours assuré ou employeur » et s'appuie sur l'évolution des outils numériques. La DRC, en lien avec la direction des systèmes d'information, porte le projet engagé dès 2017 qui vise à transformer en profondeur la relation et le parcours client en s'appuyant sur un outil « omnicanal » (par opposition à la logique multicanal – par vecteur). Il permettra au conseiller comme au gestionnaire de disposer d'une vision complète et multi-régimes de l'ensemble des contacts noués par l'utilisateur avec les services de la CDC quel que soit le vecteur et ce faisant, de rendre un service plus personnalisé. L'aboutissement complet du projet, construit par étapes successives, est envisagé dans le courant des années 2023 – 2024. Le renforcement de la mutualisation et la mise en commun des outils des différents régimes gérés par la CDC sont au cœur de cette démarche.

#### 6.3.1 Les objectifs chiffrés sont tous atteints jusqu'en 2019 mais leur réalisation doit pouvoir progresser durant la prochaine COG

[553] Les objectifs fixés par la COG sont assortis de plusieurs indicateurs dont les cibles sont atteintes jusqu'en 2019 mais très en retrait en 2020. La DSC explique cette évolution par les difficultés d'organisation générées par la crise sanitaire avec une suspension des lignes téléphoniques durant

neuf semaines, la nécessité d'équiper les conseillers d'un matériel adapté pour travailler à domicile et un déport de l'activité vers le traitement des courriels en forte augmentation<sup>203</sup>.

[554] Si les résultats des années antérieures sont satisfaisants, les indicateurs de comparaison suivis par la DSS sur la période 2017 - 2019 ne placent pas l'Ircantec parmi les régimes les plus performants, mais plutôt à un rang intermédiaire pour la plupart des indicateurs sans que de ceux-ci ne soient jamais mauvais ou très bons. On notera que les indicateurs<sup>204</sup> des accueils physique<sup>205</sup> et téléphonique figurent comparativement parmi les meilleurs bien que le délai de mise en relation téléphonique soit au contraire assez élevé (proche de deux minutes en 2018, dernière année connue).

[555] Sous réserve des données comparatives de l'année 2020 qui n'étaient pas disponibles au moment de la mission, il apparaîtrait souhaitable d'augmenter l'exigence attendue de l'Ircantec en relevant la cible ou en fixant une cible (selon les cas) de plusieurs indicateurs relatifs à la qualité de la prestation de service, aujourd'hui en retrait de ce qui peut être légitimement attendu du régime : pourcentage d'appels aboutis<sup>206</sup>, délai moyen de mise en relation téléphonique, niveau de satisfaction pour les échanges par courrier et par courriel<sup>207</sup>.

[556] La mission relève enfin la place limitée prise par la qualité de service, enjeu pourtant majeur pour le régime, dans les instances de gouvernance de l'Ircantec. C'est principalement à l'occasion de l'examen du rapport de gestion administrative et de bilan de la COG qui la documente que cette question pourrait être débattue. Elle concerne tout autant les représentants des employeurs que ceux des affiliés mais souffre manifestement d'un manque d'intérêt surprenant de la part de tous. Il revient à la présidence de s'assurer qu'une discussion de fond ait lieu en conseil d'administration au moins une fois par an.

Tableau 27 : Réalisation des indicateurs de performance de qualité de service des « relations client » entre 2017 et 2020

	Cible 2017 - 2020	2017	2018	2019	2020
<b>Taux de satisfaction des clients sur les différents vecteurs de contact</b>	90 %	90 %	90 %	93 %	90,81 %
<b>Pourcentage d'appels aboutis</b>	90 %	90,34 %	91,24 %	90,00 %	86,36 %
<b>Taux de réponse aux courriels dans les délais</b>	85 % en 2 j ouvrés	84,98 %	88,56 %	85,54 %	77,64
<b>Taux de réponse aux réclamations traitées dans les délais</b>	90 % en 11 j ouvrés	87,66 %	95,03 %	95,70 %	87,74

Source : Ircantec – Rapports annuels de gestion administrative et de bilan annuel de la COG

<sup>203</sup> Ircantec - Rapport de gestion administrative et bilan de la COG 2020

<sup>204</sup> Données comparatives de la DSS 2019

<sup>205</sup> L'accueil physique est cependant limité à l'Ircantec proprement dit puisqu'il est essentiellement effectué dans le réseau des CICAS appartenant à l'AGIRC-ARRCO

<sup>206</sup> Indicateur COG

<sup>207</sup> Données comparatives de la DSS 2019

Tableau 28 : Réalisation des indicateurs de suivi de qualité des services en ligne entre 2017 et 2020

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Taux de satisfaction des employeurs utilisateurs des services en ligne (e-service)</b>	90 %	92 %	92 %	92 %	91 %
<b>Taux de satisfaction des personnes physiques utilisatrices des services en ligne</b>	88 %	93 %	89 %	92 %	90 %
<b>Taux de disponibilité du SI</b>	98 %	99,81 %	99,68 %	99,85 %	99,85 %

Source : Ircantec – Rapports annuels de gestion administrative et de bilan annuel de la COG

**Recommandation n°48** Augmenter l'exigence attendue de l'Ircantec en relevant la cible de certains indicateurs de suivi ou en fixant une cible à certains indicateurs de résultat relatifs à la qualité de la prestation de service, aujourd'hui en retrait de ce qui peut être légitimement attendu du régime.

**Recommandation n°49** Programmer, au moins une fois par an une discussion de fond au conseil d'administration sur les résultats de l'Ircantec en matière de qualité de services.

### 6.3.2 Vers une diversification des outils et des initiatives permettant d'améliorer le service aux usagers

[557] La mesure de la satisfaction et surtout l'identification des besoins des employeurs et des assurés, pour mieux y répondre sans qu'un contact doive nécessairement être noué, s'opère désormais par une multiplication des démarches et des outils de connaissance et d'analyse. En sens inverse, les vecteurs de communication et d'information auprès des usagers se diversifient également et visent notamment à rendre ceux-ci plus autonomes dans leurs démarches et la gestion de leurs dossiers. L'Ircantec en attend, à terme, une diminution des contacts faisant appel à un conseiller ou un gestionnaire, tendance qui ne se manifeste pas encore dans les chiffres comme il apparaît au tableau n°18. On peut citer notamment :

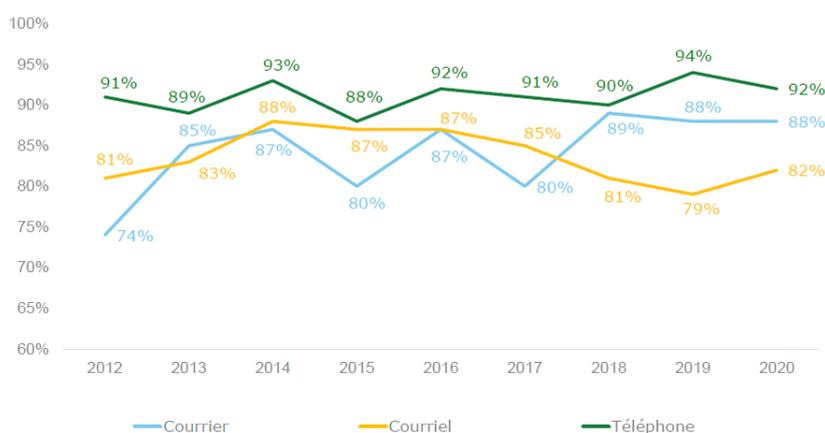
- en direction des employeurs : ateliers de co-construction sur la plateforme PEP's, sessions de formation, mise à disposition de tutoriels ;
- en direction des affiliés : mise en place de l'assistant virtuel (outil jugé encore perfectible), améliorations du serveur vocal interactif, chaîne Youtube, envoi de SMS d'information, fil twitter ;
- en direction des employeurs et des affiliés : organisations de conférences réunissant employeurs et affiliés.

[558] Ces démarches, principalement fondées sur le développement des outils numériques ne doivent pas conduire à dégrader la qualité des prestations due à ceux qui n'en font pas usage. La possibilité de recourir à des rendez-vous téléphoniques, à un accès au guichet qui implique de préserver le partenariat avec l'Agirc-Arrco pour l'accès des usagers aux services des CICAS et de recevoir une information sur papier (cf la partie 8 relative à l'action sociale) doivent être préservés de façon ciblée.

[559] Deux enquêtes annuelles participent à la mesure de la satisfaction des usagers du régime. Il s'agit de l'enquête dite « quatre vecteurs » (téléphone, courrier, courriel et accueil physique), réalisée auprès de plus de 3000 répondants en 2020 et du baromètre de satisfaction du site internet, subdivisé en trois enquêtes (site internet, PEP's et SARA) qui ont réuni respectivement 3 260, 1 487 et 4 273 utilisateurs répondants. Ces trois enquêtes portent presque exclusivement sur l'usage du site et non sur la pertinence de son contenu.

[560] Les résultats de l'enquête quatre vecteurs nourrit une partie des indicateurs comparatifs de la DSS déjà analysés au chapitre précédent. Il convient ici d'ajouter que les usagers jugent très favorablement l'accessibilité à l'Ircantec quel que soit le mode de contact. Il en est de même de la qualité de l'accueil et des réponses qui est très appréciée. Les principaux points d'amélioration souhaitable relevés par la mission portent sur le serveur vocal interactif (SVI) dont la facilité d'accès et les choix proposés sont jugés insuffisants par plus de 20 % des personnes interrogées et sur le traitement des courriels dont les réponses apparaissent insuffisamment précises et personnalisées à 20 % des répondants.

Graphique 19 : Evolution de la satisfaction pour les trois vecteurs à distance



Source : Ircantec

[561] Le site internet de l'Ircantec bénéficie d'une satisfaction globale exprimée par plus de 90 % des répondants. Quelques points d'attention sont signalés dans la dernière édition, notamment une appréciation du contenu en baisse chez les affiliés depuis plusieurs années et un assistant virtuel dont l'usage est encore anecdotique. La plateforme PEP's est appréciée des employeurs mais leurs réponses engagent à en améliorer la praticité. Les services proposés apportent satisfaction à 93 % des répondants. L'espace personnel de la plateforme SARA apporte satisfaction, plus encore aux retraités qu'aux actifs. Les services proposés sont jugés de bon niveau particulièrement par les retraités mais cette appréciation se dégrade légèrement chez les actifs. Pour autant, les services en ligne ne se substituent pas encore complètement aux autres types de contacts. Pour 30 à 40 % des internautes, ils interviennent en complément des autres services.

[562] L'Ircantec a réalisé, en 2017, et les années précédentes une enquête « nouveaux retraités » dont l'utilisation des résultats quatre ans plus tard n'est pas très pertinente. Elle avait cependant l'intérêt d'appréhender le point de vue de l'utilisateur sur le contenu des services proposés pour la préparation de la liquidation de sa retraite et sur le traitement de son dossier. L'enquête n'a pas été renouvelée depuis cette date.

## 7 Le retard pris dans le processus de transfert du recouvrement à l'URSSAF Caisse nationale est préjudiciable au respect du calendrier initial

[563] L'article 18 de la loi de financement de la sécurité sociale (LFSS) pour 2020<sup>208</sup> organise l'unification du recouvrement par les URSSAF, des cotisations sociales encore acquittées par les employeurs auprès de plusieurs organismes de sécurité sociale : l'Agirc-Arrco, les régimes spéciaux du secteur privé et ceux du secteur public. Ce mouvement d'unification, qui a son pendant autour du réseau de la DGFIP s'agissant des recettes fiscales, trouve son origine dans la volonté de simplifier les formalités et de réduire le nombre d'interlocuteurs des employeurs et d'améliorer l'efficacité globale des fonctions de recouvrement exercées par l'Etat et le service public de la sécurité sociale.

[564] Le calendrier de la réforme programme le transfert de cette fonction de l'Ircantec vers les URSSAF le 1<sup>er</sup> janvier 2023<sup>209</sup>. Cette date peut être avancée ou repoussée au maximum de deux ans après que le gouvernement ait remis au Parlement un rapport en explicitant les raisons.

[565] Au démarrage de ses travaux en mars 2020, les services de la CDC ont remis à la mission plusieurs documents faisant le point sur l'état d'avancement de ce dossier :

- une fiche commune de six pages de l'URSSAF Caisse nationale et de la CDC<sup>210</sup> qui décrit, pour les trois régimes concernés par la réforme et gérés en tout ou partie par cette dernière (CNRACL, Ircantec, RAFF), les modalités de prise en charge de cette activité, les risques et les contraintes, les conditions et le calendrier envisageables pour son transfert au réseau des URSSAF ;
- deux lettres du 24 juillet 2020 adressées par le directeur général de la CDC au ministre des solidarités et de la santé, d'une part, et au ministre délégué chargé des comptes publics, d'autre part, appelant leur attention sur les risques encourus à engager un chantier délicat concurremment à la conduite de projets structurants, dans un contexte de réforme des retraites dont les contours ne sont pas arrêtés. Elles suggèrent de maintenir durablement le recouvrement des cotisations correspondant à la sphère publique dans les attributions de la CDC ;
- une note du 13 janvier 2021 du directeur de la DPS de la CDC au sous-directeur de la troisième sous-direction de la DSS, en réponse aux sollicitations sur l'état d'avancement du dossier, lui transmettant la lettre aux ministres et l'informant de la suite des réunions envisagées.

[566] Au travers des courriers aux ministres, la CDC réitère implicitement le positionnement stratégique affirmé dans le cadre des travaux sur le système universel de retraites, visant à la structuration d'un pôle « secteur public », dont la gestion lui serait confiée dans son intégrité : service des pensions et recouvrement des cotisations.

[567] A la date de remise du rapport, le sujet du transfert du recouvrement n'avait pas encore été évoqué en conseil d'administration, en raison de la vacance de celui-ci entre décembre 2019 et mars 2021 et, depuis son installation le 11 mars, du fait d'un agenda particulièrement chargé, parfois par

<sup>208</sup> Loi n° 2019-1446 du 24 décembre 2019 de financement de la sécurité sociale pour 2020

<sup>209</sup> Le transfert du recouvrement pour les autres régimes gérés par la CDC (CNRACL, RAFF, FEH) est prévu à la même date.

<sup>210</sup> Fiche commune ACOSS – Caisse des dépôts – non datée

des questions moins stratégiques que celle-ci. La mission recommande qu'elle soit rapidement inscrite à l'ordre du jour d'un conseil d'administration dans le courant de l'automne.

## 7.1 Les travaux entre l'Ircantec et l'URSSAF Caisse nationale sont au point mort

[568] La note du 13 janvier 2021 à la direction de la sécurité sociale mentionne la tenue d'une réunion en novembre 2020 entre une sous-direction de la DSS et les services de la DRS (devenue entre-temps la DPS) ainsi qu'une réunion du 6 janvier 2021 entre le directeur de la DPS de la CDC et le directeur général de l'URSSAF Caisse nationale à l'occasion de laquelle a été envisagée une réunion de travail pour identifier le périmètre concerné par le transfert. Le directeur de la DPS proposait ainsi que cette réunion soit suivie d'une réunion tripartite entre l'Acoss, la CDC et la DSS.

[569] La principale production à caractère opérationnel portée à la connaissance de la mission par la DPS de la CDC et l'URSSAF Caisse nationale, réside dans la fiche commune (non datée) préparée consécutivement à des contacts pris dans le courant de l'automne 2020.

[570] En juillet 2021, la mission constatait qu'aucun des rendez-vous envisagés ne s'était concrétisé, que les échanges entre les services respectifs de l'URSSAF Caisse nationale et la CDC étaient au point mort et que la CDC n'avait engagé aucune étude d'impact dont elle puisse faire état à la mission. Cette posture des deux principaux protagonistes n'est évidemment pas tenable. De son côté, la DSS, accaparée ces derniers mois par la question du transfert du recouvrement des cotisations aujourd'hui perçues par l'Agirc-Arrco, n'a pas pris d'initiatives ayant pu contribué à faire progresser ce dossier spécifique. Si le principe du transfert, inscrit dans la loi, ne peut être sérieusement remis en cause, les conditions de sa réalisation et son calendrier sont subordonnés à plusieurs prérequis dont l'atteinte n'est pas pleinement acquise à brève échéance.

[571] Dans le cadre de la procédure contradictoire, la CDC a fait état à la mission d'une reprise des travaux du transfert du recouvrement des cotisations. Elle se matérialise dans une note commune CDC – URSSAF Caisse nationale qui propose le décalage de l'entrée en vigueur de la mesure au 1<sup>er</sup> janvier 2024.

## 7.2 Plusieurs prérequis au transfert pourraient ne pas être satisfaits d'ici janvier 2023

### 7.2.1 Il n'apparaît pas aujourd'hui clairement que l'URSSAF Caisse nationale et son réseau soient en mesure d'assurer la fiabilisation individuelle des cotisations sur laquelle repose le calcul des droits dans le régime en points de l'Ircantec

#### 7.2.1.1 Les opérations de recouvrement dans les régimes en points impliquent une fiabilisation individualisée des données des assurés

[572] Certaines caractéristiques du système en points de l'Ircantec sont communes à celles du régime complémentaire de l'Agirc-Arrco<sup>211</sup>. La mission n'entend nullement placer les deux régimes sur un même plan, les enjeux financiers, notamment, n'étant pas du même ordre. Pour une question de volume mais aussi de complexité du système de cotisations, l'absorption par le réseau des URSSAF de l'activité de recouvrement de l'Agirc-Arrco est potentiellement plus délicate et plus complexe que

---

<sup>211</sup> La question des différences dans les règles de calcul des cotisations et les circuits de traitement des données a déjà été traitée par la mission IGAS – IGF de 2019 relative à l'évaluation des modalités de transfert du recouvrement des cotisations de retraite complémentaire de l'Agirc-Arrco au réseau des URSSAF.

celle de l'Ircantec. Si du strict point de vue du recouvrement la comparaison ne vaut donc pas, il n'en va pas de même du point de vue de l'ouverture des droits des assurés qui, dans les deux cas, passe par une fiabilisation des données individuelles, dans le cadre d'une procédure dite de « bouclage » des comptes employeurs, qui n'entre pas dans les pratiques usuelles des URSSAF.

[573] L'Ircantec (comme l'Agirc-Arrco) contrôle, en année N+1, la correspondance entre les cotisations attendues calculées à partir des données individuelles et les cotisations versées. La réduction des écarts constatés donne lieu, en conséquence, à une mise à jour du compte individuel de retraite de l'assuré, identifié par son numéro d'inscription au répertoire INSEE (NIR), afin que les droits qui lui sont ouverts (en nombre de points) soient en parfaite cohérence avec les cotisations versées et vérifiées. A défaut de cette opération de bouclage, les droits des assurés pourraient être indûment surévalués ou sous-évalués. L'Ircantec se voit assigner par la COG un objectif de bouclage de 98 % à la fin du premier semestre N+1 et de 99 % à la fin de la même année (cf la partie 6 du rapport relative à la qualité de service). Les procédures de bouclage se poursuivent au-delà de ce terme pour les dossiers les plus complexes et le résultat approche aujourd'hui 100 % pour les années antérieures à 2019.

#### 7.2.1.2 Les incertitudes quant aux capacités du réseau des URSSAF à reproduire le dispositif en vigueur à l'Agirc-Arrco ont, en partie, motivé le report d'un an du transfert du recouvrement pour ce régime

[574] La fiabilisation des données et des droits individuels est partie intégrante du processus de recouvrement et il importe qu'elle continue d'être assurée avec un même niveau de qualité qu'aujourd'hui une fois la compétence du recouvrement transférée à l'URSSAF Caisse nationale et au réseau des URSSAF. C'est un des prérequis qui a justifié, durant l'été 2021, un aménagement du calendrier et des modalités du transfert du recouvrement des cotisations assurées par l'Agirc-Arrco. Initialement prévu au 1<sup>er</sup> janvier 2022, le transfert est repoussé au 1<sup>er</sup> janvier 2023, année supplémentaire qui sera mise à profit pour la réalisation d'un pilote en vue d'en sécuriser les processus et les modalités techniques, du point de vue des services compétents et des entreprises via les éditeurs de logiciel de paie. Un projet de décret permettant ce report est en cours de préparation. Il sera complété par une charte de partenariat signée par l'URSSAF Caisse nationale, l'Agirc-Arrco et les éditeurs de logiciels qui définira les engagements réciproques des signataires et par une « note de cadrage pilote éditeur » qui précise l'ensemble des modalités techniques de réalisation du pilote.

[575] Un important volet du projet de note de cadrage du pilote porte sur l'application des contrôles métiers par les organismes (Agirc-Arrco et URSSAF Caisse nationale) qui s'établiront notamment sur la base d'un référentiel commun de fiabilisation issu de la fusion des référentiels propres de l'URSSAF Caisse nationale et de l'Agirc-Arrco. La question de la fiabilisation des comptes individuels de retraite au regard des cotisations acquittées n'est cependant pas explicitement abordée dans la note de cadrage. Or son appropriation par l'URSSAF Caisse nationale repose, selon la DSS, sur un plan d'action et une trajectoire de montée en compétence en matière de recouvrement à maille individuelle qui, pour l'heure, ne lui a pas été transmise<sup>212</sup>. Si L'URSSAF Caisse nationale a indiqué à la mission avoir d'ores et déjà fortement renforcé son ingénierie en la matière et déployé un dispositif de fiabilisation de la donnée individuelle, elle n'a pas, à ce jour, apporté d'assurance sur les capacités du réseau à reprendre à son compte la fonction de « bouclage » mise en œuvre par l'Ircantec comme par l'Agirc-Arrco.

<sup>212</sup> Il convient également de noter que la COG 2018 – 2022 de l'ACOSS prévoit l'engagement suivant : « Mener une expérimentation sur le re-calcul des cotisations sur la base des données individuelles »

**Recommandation n°50** Demander à l'URSSAF Caisse nationale de produire sa trajectoire détaillée de montée en charge de ses capacités de recouvrement et de fiabilisation des données individuelles et en assurer le suivi dans le cadre d'un comité incluant les régimes de retraite concernés dont l'Ircantec.

### 7.2.2 Le passage des employeurs publics à la DSN qui devrait s'achever au 1<sup>er</sup> janvier 2022 a pris un retard conséquent

[576] Le passage des entreprises à la DSN, en simplifiant et améliorant sensiblement la qualité des données produites par celles-ci, constitue le socle à partir duquel il a été possible d'envisager l'unification du recouvrement des cotisations. Sa généralisation au secteur public peut être considérée comme un préalable au transfert du recouvrement des cotisations sociales versées par les administrations des trois fonctions publiques. Les échanges de la mission avec les principaux partenaires concernés confirment que la présence de deux canaux déclaratifs (DSN pour certains employeurs et DADSU pour les autres) complexifierait considérablement cette opération.

[577] Le bilan du passage des employeurs publics à la DSN au 1<sup>er</sup> janvier 2021 fait état de 15 000 employeurs entrés en DSN dont 3 000 en 2020 et 12 000 en 2021. L'ensemble déclare au total 2,5 millions d'agents. Au premier janvier 2022, dernière échéance de la bascule, 45 000 employeurs représentant 3 millions d'agents doivent encore entrer en DSN. Il s'agit principalement des grands employeurs de l'Etat et de la majorité des petites structures publiques.

[578] Si officiellement le calendrier de bascule demeure d'actualité, les principaux acteurs concernés rencontrés par la mission<sup>213</sup> anticipent et préparent<sup>214</sup> un glissement de cet agenda au-delà du 31 décembre prochain, sans être en mesure d'en prévoir le terme. S'il convient, a priori, de considérer que cette opération sera achevée au plus tard courant 2022, la mission juge nécessaire d'appeler l'attention sur ce facteur de risque qui, insuffisamment maîtrisé, remettrait nécessairement en cause l'échéance de transfert du recouvrement du 1<sup>er</sup> janvier 2023. L'URSSAF Caisse nationale, de son côté, se dit ouverte à un décalage d'un an entre la date de généralisation de la DSN et la date de transfert. Elle a, en tout état de cause, une préférence pour un étalement des transferts des différents régimes afin d'en faciliter l'absorption.

[579] Par ailleurs, aucune information n'a, à ce stade, été rendue disponible par l'Ircantec, sur les éventuels besoins d'évolution de la norme d'échange optimisée des données sociales (NEODES)<sup>215</sup> dans le cadre des opérations de transfert. La prise en compte d'une demande d'évolution de la norme exige un délai de l'ordre d'une année selon la DSS. Pour une échéance au 1<sup>er</sup> janvier 2023, l'expression des besoins devrait être impérativement formulée durant l'automne 2021.

<sup>213</sup> DSS, DGAFP, GIP MDS, URSSAF Caisse nationale

<sup>214</sup> Notamment pour pallier le décommissionnement de la DADSU qui doit en principe intervenir début 2022

<sup>215</sup> NEODES est la norme d'échange de données informatisées soutenant le dispositif de la DSN

### 7.3 Les parties prenantes doivent rapidement définir la trajectoire en vue du transfert et engager les travaux sans attendre

#### 7.3.1 Rien ne s'oppose à la mise en œuvre, pour l'Ircantec, de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2020

[580] La mission considère que les réserves de la CDC qui l'on amenée à recommander un report *sine die* de la réforme pour l'Ircantec peuvent être levées, le cas échéant en faisant appel à la faculté ouverte par la loi, d'un report de deux ans au plus. Les employeurs publics vont passer à la DSN dans un calendrier qui n'est certes pas stabilisé mais dont l'horizon ne devrait en principe pas dépasser une ou deux années. Le transfert de compétences de l'Ircantec (et dès à présent de l'Agirc-Arrco) vers l'URSSAF Caisse nationale, s'il est organisé dans des conditions et un esprit de coopération constructifs, doit permettre à cette dernière de prendre en charge, dans un délai à déterminer, l'ensemble des compétences, sur les données agrégées et individuelles, attachées à la fonction de recouvrement.

[581] La mission recommande donc que, sous l'impulsion de la DSS, les travaux en vue du transfert débutent sans délai et que les grandes orientations en soient définies d'ici la fin de l'année. La prochaine COG a bien entendu vocation à les retracer, en les assortissant d'indicateurs de résultats. La mission préconise, en outre, de s'en tenir dans un premier temps au calendrier prévu par la loi mais de prévoir une clause d'examen à la mi 2022 afin d'apprécier, en fonction notamment de l'état de mise en place de la DSN et de la montée en compétence de l'URSSAF Caisse nationale en matière de fiabilisation des données individuelles, si un délai complémentaire doit être ou non envisagé.

**Recommandation n°51** Engager sans délai les travaux en vue du transfert du recouvrement des cotisations perçues par l'Ircantec au réseau URSSAF Caisse nationale et en fixer les grandes orientations d'ici la fin de l'année 2021 ; intégrer ces orientations dans la prochaine COG assorties d'indicateurs ; se placer dans la perspective d'un transfert au 1<sup>er</sup> janvier 2023 et prévoir une clause d'examen mi-2022 afin d'apprécier si un délai complémentaire doit être ou non envisagé.

#### 7.3.2 Il appartient à l'Ircantec et à l'URSSAF Caisse nationale d'établir le plan de charge et le calendrier des opérations en prenant appui sur les travaux préparatoires du transfert du recouvrement Agirc-Arrco

[582] La fiche commune ACOSS – Caisse des dépôts constitue une base de départ utile qui liste dans son point 4. « les conditions d'un potentiel transfert de collecte ».

[583] La mission recommande en outre, sans attendre, de procéder à l'identification et à la formalisation des scénarios macro (principalement du périmètre des compétences transférées) à partir desquels pourront être déclinées des options plus précises au fur et à mesure de l'avancement des travaux. Deux modèles paraissent devoir être approfondis :

- le transfert du recouvrement *stricto sensu* qui constituerait un scénario a minima, les opérations de fiabilisations individuelles demeurant de la compétence de l'Ircantec<sup>216</sup>. Un tel scénario impliquerait des transferts d'information de la CDC vers le réseau URSSAF et vice-versa sur les sommes à recouvrer et recouvrées et mettrait à mal l'objectif d'interlocution

<sup>216</sup> Il convient de noter que dans tous les cas, l'alimentation des comptes de carrière relève de la responsabilité du régime de retraite

unique recherché par la réforme. Un tel scénario pourrait être définitif ou temporaire et dans le second cas permettrait de ménager une période plus longue de montée en compétence des opérations de fiabilisations individuelles par l'URSSAF Caisse nationale ;

- le transfert immédiat (dès les prérequis satisfaits) de la totalité des compétences, de recouvrement et de fiabilisation des comptes individuels de retraite.

[584] Les différents scénarios devront être assortis d'une évaluation des ETP devant être transférés, de quelques unités dans le premier scénario à plusieurs dizaines dans le second.

[585] La mission recommande également de prendre appui sur les travaux effectués dans le cadre du pilote pour le transfert du recouvrement Agirc-Arrco pour les problématiques qui se recoupent avec celles de l'Ircantec. Cette démarche ne doit toutefois pas être de nature à ralentir les travaux propres à l'Ircantec qui doivent progresser en parallèle et s'enrichir des apports de la démarche Agirc-Arrco. A cet effet, il apparaît souhaitable que l'Ircantec puisse se voir proposer de participer, à titre informatif, aux groupes de travail utiles du pilote Agirc-Arrco.

## **8 Une action sociale assez éloignée de la présentation qui en est faite et qui gagnerait à être largement repensée<sup>217</sup>**

[586] L'établissement du bilan de la COG 2017-2020 a rendu nécessaire l'analyse par la mission de l'action sociale mise en œuvre par l'Ircantec durant la période. Pour éclairer ses travaux, il lui a souvent été nécessaire de prendre en compte une période plus large couvrant la totalité de la mandature (2015-2020) et de remonter parfois plus avant.

[587] A l'image d'autres institutions de retraite, l'Ircantec a mis en place au fil du temps tout un ensemble de mesures à vocation sociale qui sont autant d'aides à destination de pensionnés confrontés à des difficultés diverses de la vie courante. Trouvant son fondement dans des textes qui en délimitent le cadre et les modalités, l'analyse de l'action sociale de l'Ircantec conduit à mettre plus particulièrement en évidence trois points.

### **8.1 Un budget annuel assez modeste, mais qui reste supérieur aux besoins**

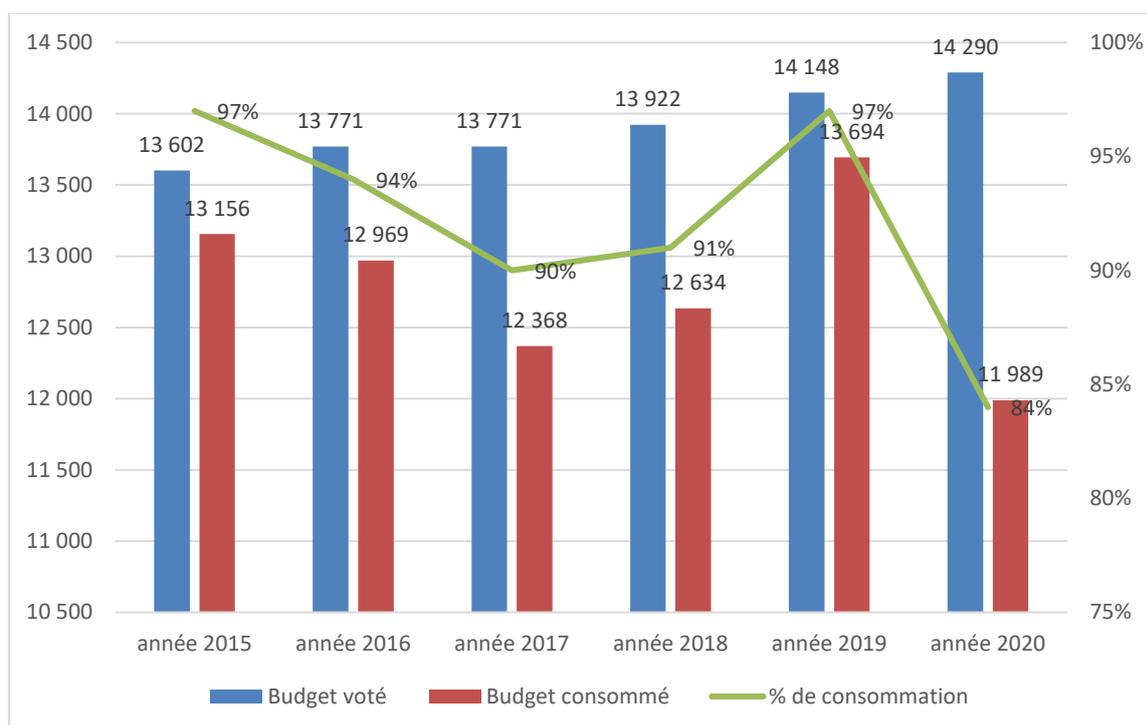
[588] Avec un budget annuel compris entre 13 et 14 M€ depuis 2013, l'action sociale demeure d'abord de faible ampleur sur le plan financier quand on la compare avec l'action sociale d'autres régimes, mais cette situation découle logiquement du fait que l'Ircantec est un régime complémentaire. Ses interventions constituent essentiellement des ajouts aux actions sociales conduites par des régimes de base.

[589] Malgré cela, les budgets ne sont jamais intégralement consommés, ce qui pose la question à la fois de la pertinence du modèle prévisionnel utilisé et de l'intérêt qu'il y a à maintenir des offres qui ne répondent pas réellement à des demandes ainsi que le montre le graphique suivant :

---

<sup>217</sup> Les éléments d'analyse détaillés sur ce sujet sont développés dans l'annexe 10 au présent rapport : « L'action sociale de l'Ircantec »

Graphique 20 : Montants annuels des budgets votés et consommés de 2015 à 2020 en K€



Source : Données établies par la mission à partir des bilans de présentation annuels de la commission du fonds social

[590] Cet écart entre budgets votés et crédits consommés tient pour une part au modèle prévisionnel utilisé, facteur de rigidité, mais il résulte aussi de l'insuffisante prise en compte de la tendance baissière des demandes que met en évidence l'examen de la période 2015-2020. Même si l'on exclut l'année 2020 du fait des incidences possibles de la pandémie, la baisse enregistrée au fil du temps est plus faible mais reste marquante en dépit d'un léger sursaut en 2019.

**Recommandation n°52** Réformer le modèle prévisionnel utilisé pour déterminer les budgets annuels afin de ne pas constituer de réserves sans utilité.

## 8.2 Une action sociale connue de ses bénéficiaires mais essentiellement composée d'actions individuelles propres à l'Ircantec

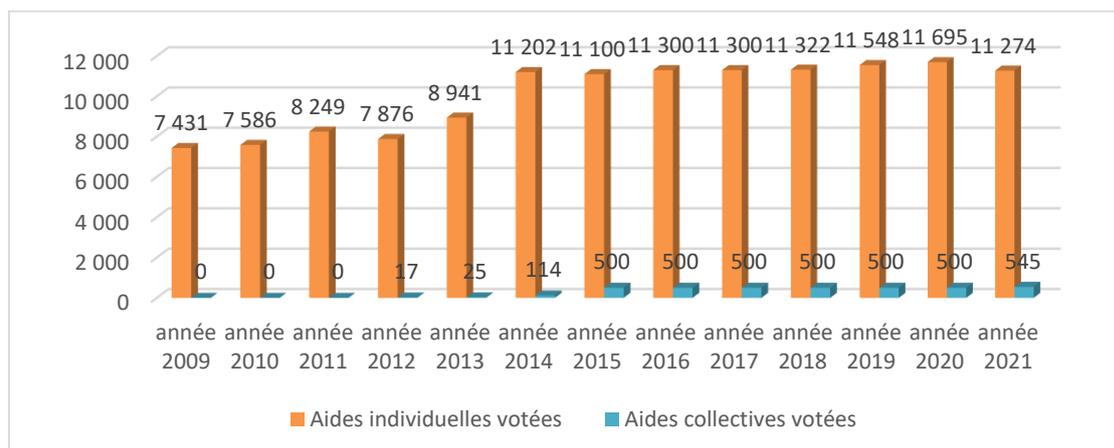
[591] L'analyse des outils d'information destinés aux pensionnés (en particulier les enquêtes générales ou particulières mises en œuvre) montre que les mesures d'action sociale sont assez bien connues de leurs possibles bénéficiaires.

[592] Pour autant, l'Ircantec doit veiller à maintenir une bonne information des destinataires et éviter les conséquences d'une possible fracture numérique.

**Recommandation n°53** Poursuivre les enquêtes générales de satisfaction auprès des pensionnés en harmonisant les questionnaires pour pouvoir fonder l'analyse des résultats sur des éléments comparables ; pour les enquêtes particulières, faire en sorte que le panel soit suffisamment étendu pour permettre de tirer réellement des enseignements, même si le taux de réponse est peu important.

[593] Alors que les axes de la COG 2017-2020 ont mis l'accent sur l'intensification des actions collectives dans le cadre de l'inter-régimes, l'action sociale est restée essentiellement composée d'aides individuelles et d'actions propres au régime. Ces dépenses ont en effet représenté tout au long de la période une part sensiblement équivalente du budget total<sup>218</sup> de l'action sociale, soit entre 81,3 % et 82 %. L'écart sur ce plan entre les affirmations répétées de l'institution et la réalité est dès lors flagrant. Contrairement à la présentation qui en est faite, la COG 2017-2020 aura été très peu innovante.

Graphique 21 : Montants des budgets votés en K€ pour les actions sociales individuelles et collectives de 2009 à 2021



Source : Données établies à partir des documents budgétaires annuels de la commission du fonds social

[594] Par ailleurs, les actions mises en place au fil du temps n'ont pas fait l'objet d'une analyse suffisante de leur pertinence, ce qui conduit à maintenir actifs des types d'aides qui ne répondent qu'à des besoins marginaux. L'Ircantec devrait donc engager un audit de l'ensemble des mesures existantes pour déterminer lesquelles, et à quelle hauteur, méritent d'être conservées. A défaut, le dispositif demeurera un mille-feuilles au sein duquel l'empilement de mesures tient lieu de réflexion.

[595] Cet examen devrait s'étendre aux mesures exceptionnelles ainsi qu'aux prêts consentis par l'Institution. Le budget annuel de ces derniers (2 M€) est en effet sans commune mesure avec les demandes formulées.

**Recommandation n°54** Effectuer un bilan des aides afin de mieux déterminer les actions à conduire dans le futur ainsi que les budgets associés ; mieux coordonner les actions par thématiques d'intervention pour ne pas suivre une logique de guichet et améliorer le dispositif dans le cadre de l'inter-régimes.

**Recommandation n°55** Mettre en place un cadre applicable aux aides exceptionnelles pour catastrophes naturelles afin de mieux les gérer ; abaisser l'enveloppe annuelle de 2M€ consacrée aux prêts.

[596] Les diverses mesures en faveur de l'action sociale devraient enfin être mieux coordonnées et mieux contrôlées, ces deux volets d'une politique bien structurée et visant l'efficacité demeurant insuffisants.

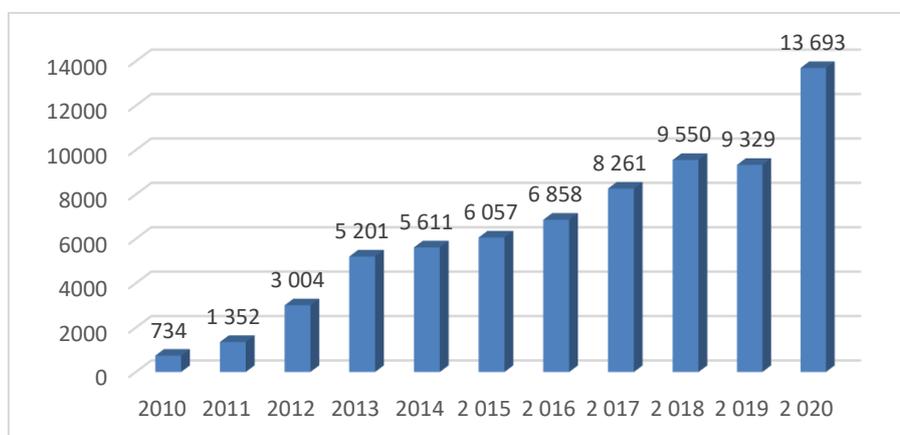
<sup>218</sup> Le budget de l'action sociale comprend, outre les sommes consacrées aux aides individuelles et collectives, les frais de gestion.

**Recommandation n°56** Améliorer le dispositif de contrôle des demandes d'aides en s'appuyant, notamment, sur le RNCPS ; en cas de fraude avérée, engager une action visant au moins à récupérer les sommes indûment versées.

### 8.3 Un fonds de réserve sans utilité réelle

[597] Enfin, le fonds social, alimenté par un budget décidé chaque année peut aussi, en cas de besoin, puiser dans un fonds de réserves alimenté par les sommes non utilisées au cours des exercices antérieurs. Les comptes annuels montrent que ces réserves n'ont cessé de croître au fil du temps sans trouver un quelconque usage, ce qui conduit à s'interroger sur la nécessité de maintenir l'existence de ce dispositif. Entre 2010 et 2020, elles sont passées de 734 K€ à 13 693 K€, soit un accroissement de 1765 %. Si l'on s'en tient à la mandature 2015-2020, le taux d'accroissement a été certes plus limité, mais encore très conséquent (126 %).

Graphique 22 : Evolution du fonds de réserve au 31 décembre de 2010 à 2020 en K€



Source : Données issues des documents budgétaires de la commission du fonds social

[598] Sauf à connaître dans les prochaines années des besoins très importants qui conduiraient à puiser dans ces réserves, ce que rien ne laisse objectivement attendre, le fonds de réserve n'a donc en réalité aucune utilité.

[599] En conséquence, le plus logique serait de mettre un terme à ce processus en modifiant sur ce point l'article 4 du décret de 1989 et le mode de calcul du budget annuel destiné à l'action sociale. Le plus simple serait de supprimer le fonds de réserve en prévoyant, pour ménager l'avenir, la possibilité pour le conseil d'administration d'accroître le budget du fonds social à titre exceptionnel en cas de besoin avéré.

**Recommandation n°57** Supprimer le fonds de réserve prévu par le décret de 1987.

Joël BLONDEL

Antoine MAGNIER

Pierre LE GUERINEL



# LETTRE DE MISSION



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE  
MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE L'INSERTION

*L'État  
égaux  
Français*

Direction  
de la sécurité sociale

*Le Directeur de Cabinet de la ministre du travail, de l'emploi et de  
l'insertion*

*Le Directeur de Cabinet du ministre délégué chargé des comptes publics*

*Le Directeur de cabinet du Secrétaire d'Etat chargé des retraites et de la santé au travail*

*Paris, le 13 NOV. 2020*

Nos Réf. : CMA/HAR : D-20-004208

**NOTE à l'attention de**  
**Madame la cheffe de l'Inspection générale des affaires sociales**  
**Madame la cheffe du service du Contrôle général économique et financier**

**Objet: Evaluation de la convention d'objectifs et de gestion de l'IRCANTEC 2016-2020 dans la perspective de son renouvellement**

La troisième convention d'objectifs et de gestion (COG) signée entre l'Etat, l'institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'Etat et des collectivités publiques (IRCANTEC) et la Caisse des dépôts et consignations (CDC) pour la période 2016-2020 arrivera à son terme en fin d'année. Conformément aux pratiques en la matière, nous souhaitons que l'Inspection générale des affaires sociales procède, conjointement avec le Contrôle général économique et financier, à une mission permettant de dresser un bilan de cette convention afin de préparer celle qui lui succédera. Cette évaluation interviendra dans un contexte singulier pour l'IRCANTEC, son conseil d'administration n'ayant plus été réuni depuis décembre 2019.

Le premier sujet que vous examinerez est relatif aux coûts de gestion. Tout d'abord, la mission dressera le bilan des actions entreprises par la caisse au regard du respect des objectifs et de la trajectoire financière fixés au sein de la COG 2016-2020 : dans le prolongement de cette COG, la mission identifiera les marges de progression et proposera des actions complémentaires permettant de réaliser de nouvelles économies pendant la prochaine COG, tout en maintenant la qualité de service aux affiliés. Dans ce cadre, il pourra être étudié les gains en gestion qui pourraient être dégagés des mutualisations inter-régimes (projets SI inter-régimes et potentiels rapprochements de gestion entre les régimes). Ensuite, la mission s'attachera à évaluer l'impact de la demande unique de retraite en ligne (DUR) sur le processus de liquidation de la caisse et ses coûts de gestion. Enfin, il s'agira de proposer des recommandations visant à améliorer le suivi de l'exécution budgétaire de la COG (l'amélioration de la nomenclature budgétaire et comptable présentée actuellement par processus ne permettant pas en effet une analyse suffisamment globale, transparente et justifiée des coûts), ainsi que le suivi de la performance (par la définition de nouveaux indicateurs de résultats plus quantitatifs).

...

La relation entre le service gestionnaire et les centres d'information, de conseil et d'accueil des salariés (CICAS) constitue un autre enjeu. La mission évaluera les progrès réalisés et les perspectives d'évolution dans ce domaine et étudiera en particulier le coût réel lié au traitement des dossiers en provenance des CICAS. Cette réflexion devra permettre de s'assurer de l'efficacité du pré-traitement des dossiers relatifs aux carrières complètes des actifs afin d'optimiser la gestion de la CDC, en vue du renouvellement de la convention avec l'AGIRC-ARRCO. La mission dressera en outre un bilan des actions entreprises pour simplifier les démarches vis-à-vis des assurés.

La réforme relative à l'unification du recouvrement devra par ailleurs faire l'objet d'un examen attentif de son impact pour l'institution, avec l'enjeu du respect de la bascule avec les échéances du calendrier sans dégrader la relation avec les employeurs.

En ce qui concerne le pilotage financier du régime, dans la perspective du renouvellement du plan quadriennal en 2022, une réflexion devra être menée sur l'évolution des critères de pilotage et les paramètres du régime à court et moyen termes. Ainsi, la mission proposera des recommandations visant à clarifier et renforcer les règles juridiques afférentes au pilotage financier du régime par le conseil d'administration de l'IRCANTEC.

Enfin, une attention particulière devra être portée à la politique d'action sociale à destination des affiliés de l'IRCANTEC, notamment sur la pertinence de la nature des aides octroyées.

Nous souhaitons pouvoir disposer des conclusions de la mission pour la fin du mois de mars 2021.



Thomas AUDIGE



Florian COLAS



Jean-Luc ZARD

## LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 – Présentation du régime géré par l'Ircantec
- Annexe 2 - Analyse de la participation des administrateurs aux séances du conseil d'administration
- Annexe 3 - Remboursements de frais et dépenses d'équipement des administrateurs
- Annexe 4 – Principaux résultats des projections actuarielles à long-terme récemment réalisées pour le régime géré par l'Ircantec
- Annexe 5 – Analyse de la politique récente de placement de l'Ircantec
- Annexe 6 – Exécution de la trajectoire budgétaire de la COG 2017-2021
- Annexe 7 – Analyse des modèles de coûts et de facturation de la Caisse des dépôts et consignations
- Annexe 8 – Tableau d'évolution des ratios de productivité de la COG 2017-2020
- Annexe 9 - Revue des principaux projets inter-régimes et Ircantec qui devraient faire évoluer la productivité durant les prochaines années
- Annexe 10 - L'action sociale de l'Ircantec



# LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

## **1. Cabinets ministériels :**

### **Cabinet du Ministre délégué auprès du ministre de l'économie, des finances et de la relance, chargé des comptes publics**

- Paul-Antoine Georges, conseiller en charge des comptes sociaux

### **Cabinet du Secrétaire d'État en charge des retraites et de la santé au travail**

- Charles Mahy, directeur-adjoint
- Eric Weil, conseiller chargé des régimes publics de retraite et de la prospective

## **2. Administrations centrales :**

### **Direction du budget (DB)**

- Richard Bordignon, chef du bureau des retraites et des régimes spéciaux, 6ème sous-direction
- Sandra Lazzarini, chargée de mission (Ircantec), bureau des retraites et des régimes spéciaux
- Daphné Pierronnet, chargée de mission, bureau des retraites et des régimes spéciaux

### **Direction de la sécurité sociale (DSS)**

- Stéphanie Micalef, adjointe au sous-directeur des retraites et des institutions de la protection sociale complémentaire (3ème sous-direction)
- Bénédicte André, chef de projet Pilotage des caisses de retraite, sous-direction des retraites et des institutions de la protection sociale complémentaire
- Hedi Brahimi, chef du bureau Régimes professionnels de retraite et institutions de protection sociale complémentaire, sous-direction des retraites et des institutions de la protection sociale complémentaire
- Laure Coudurier, adjointe au chef du bureau Régimes professionnels de retraite et institutions de protection sociale complémentaire
- Helene Belliard, chargée de mission (Ircantec), bureau Régimes professionnels de retraite et institutions de protection sociale complémentaire
- Elie Randrianarivony, chargé de mission, bureau Régimes spéciaux, sous-direction des retraites et des institutions de la protection sociale complémentaire
- Jérôme Joie, directeur de projet pour le projet de transfert de recouvrement pour l'AGIRC-ARRCO
- Jérémie Lemort, chef du bureau Recouvrement, sous-direction du financement de la sécurité sociale (5ème sous-direction)

### **Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP)**

- Stéphane Lagier, chef de service des parcours de carrière et des politiques salariales et sociales
- Julien Combot, bureau de la protection sociale et des retraites, sous-direction des politiques sociales et de la qualité de vie au travail
- Laure Gevertz, adjointe au chef du bureau de la protection sociale et des retraites
- Etienne Canton, chargé de mission, bureau de la protection sociale et des retraites

- Adrien Friez, sous-directeur des études, des statistiques et des systèmes d'information, service du pilotage des politiques de ressources humaines

#### **Direction générale des collectivités locales (DGAFP)**

- Christophe Bernard, sous-directeur des élus locaux et de la fonction publique territoriale  
Lydie Gonnord, adjointe au chef du bureau de l'emploi territorial et de la protection sociale
- Fanny Taillade, chargée de mission en charge des régimes de retraite, bureau de l'emploi territorial et de la protection sociale

#### **Direction générale de l'offre de soins (DGOS)**

- Vanessa Fage-Moreel, sous-direction des ressources humaines du système de santé
- Amadis Delmas, cheffe du bureau Organisation des politiques sociales et de développement, sous-direction des ressources humaines du système de santé
- Tom Martignolles, chargé de mission Action sociale, retraites, chômage et protection sociale complémentaire

### **3. Conseil d'administration de l'Ircantec :**

#### **Représentants des bénéficiaires**

##### **CFDT**

- Jean-Pierre Costes, ancien président du conseil d'administration de l'Ircantec
- Damien Leroux, administrateur titulaire
- Annie Catelas, administrateur titulaire
- Catherine Kappler, administratrice titulaire
- Didier Gounet, ancien administrateur

##### **CGT**

- Olivier Blamangin, administrateur titulaire, président de la commission de pilotage technique et financier (CPTF)
- Magali Tardieu, administratrice titulaire
- Maria del Carmen Escribano-Obejo, administratrice suppléante

##### **FO**

- Philippe Soubirous, administrateur titulaire
- Jean-Christophe Couvy, administrateur titulaire

##### **CFE-CGC**

- Philippe Sebag, vice-président du conseil d'administration de l'Ircantec
- Jean-Emmanuel Rougier, administrateur suppléant

##### **FSU**

- Eric Staël, administrateur titulaire, président de la commission de recours amiable (CRA)
- Daniel Gascard, ancien administrateur titulaire

#### **Représentants des employeurs**

##### **Représentants des ministères employeurs**

- Béatrice Caillon, cheffe du bureau des retraites, service des ressources humaines, secrétariat général du ministère de l'agriculture et de l'alimentation

- Michel Mauger, chef du service des retraites de l'Éducation nationale, direction des affaires financières du secrétariat général du ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports et du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

**Association des départements de France (ADF)**

- Olivier Richefou, administrateur titulaire, président du conseil départemental de la Mayenne, membre du bureau de l'ADF

**Association des maires de France (AMF)**

- Christophe Iacoppi, président du conseil d'administration de l'Ircantec, maire d'Allons
- Murielle Fabre, administratrice titulaire, maire de Lampertheim

**Fédération hospitalière de France (FHF)**

- Christine Ratineau, administratrice titulaire, présidente de la commission du fonds social (CFS), directrice de la filière médico-sociale, CHU de Bordeaux
- Jean-Pierre Cazenave, administrateur titulaire, centre hospitalier d'Orthez
- Agnès Klein-Feillens, administratrice titulaire, directrice de la politique médico-sociale, référente du pôle de psychiatrie infanto-juvénile et adulte, centre hospitalier de Saintonge

**Personnalités qualifiées**

- Sophie Mantel, administratrice, contrôleuse générale économique et financier
- Dr Jean Garric, ancien administrateur, praticien hospitalier retraité

**3. Caisse des dépôts et consignations (CDC) :**

**Direction des politiques sociales**

- Michel Yahiel, directeur
- Laure de la Bretèche, directrice déléguée
- Jean-Louis Barsottini, directeur du projet Retraite

**Etablissement Angers-Paris**

- Hélène Gerbet, directrice de l'établissement Angers-Paris, cheffe de site Angers-Cholet-Metz
- Arnaud Cartron, adjoint à la directrice de l'établissement Angers-Paris, directeur de la gestion
- Philippe Palluau, responsable du service Affiliés, direction de la gestion
- Pascal Chancel, responsable Appui qualité et documentation, adjoint au responsable du service Affiliés
- Abdelmounaim Zahid, responsable de l'unité Poly-affilié 1, service Affiliés
- Fabrice Barbey, responsable du service Employeurs
- Venise Fogang, responsable de l'unité Recouvrement, service Employeurs
- Véronique Drouin-Delaby, responsable du service Retraités
- Cyril Guillot, responsable de l'unité Décès-réversions, service Retraités
- Géraldine Boureau, responsable d'unité Action sociale, service Retraités
- Florence Béreau, directrice Appui aux fonds et à la gouvernance, établissement Angers-Paris
- Christelle de Batz, responsable du service contrôle de gestion, pilotage, budget et facturation, direction Appui aux fonds et à la gouvernance
- Xavier Pillot, directeur et responsable qualité, chef de la mission Relations institutionnelles et prospective
- Yann Morin, responsable contrôle interne et suivi de la performance

- Laetitia Tankwe, conseillère du président de l'Ircantec

#### **Direction des études et des statistiques**

- Ronan Mahieu, directeur
- Aurélie Brossier, responsable des études et statistiques pour le pôle Angers / Paris

#### **Direction des finances**

- Myriam Métais, directrice
- Patrick Bedilian, responsable du département financier
- Francois Tirmarche, responsable du pôle gestion déléguée, études et ISR
- Cecilia Lyet, adjointe du responsable du pôle gestion déléguée, études et ISR
- Lionel Couaillet, responsable du pôle Contrôles métier et qualité

#### **Direction Stratégie clients**

- Anne-Marie Granic, responsable du département Stratégie et pilotage de la performance opérationnelle
- Virginie Lladeres, responsable du centre d'appel du domaine Retraite

#### **Secrétariat général et fonctions associées**

- Isabelle Le Fouest, secrétaire générale
- Anne-Sophie Josse, responsable du contrôle de gestion et de la performance économique
- Stéphane Laroche, responsable du département pilotage économique des système d'information et sécurité.

#### **Direction de la performance opérationnelle**

- Vincent Rigaudière, directeur
- Jean Philippe Willer, directeur du département planification à moyen terme et contrôle de gestion

#### **4. Agences, autres organismes de sécurité sociale et autres organismes publics :**

##### **AGIRC-ARRCO**

- Frédéric Amar, directeur de cabinet
- Frédéric Coutard, directeur du produit retraite (aspect métier)
- Dominique Poussin, directeur du pilotage et de la performance

##### **Conseil d'orientation des retraites (COR)**

- Emmanuel Bretin, secrétaire général
- Antony Marino, chargé de mission

##### **Groupement d'intérêt public Modernisation des déclarations sociales (GIP MDS)**

- Elisabeth Humbert-Bottin, directrice

##### **Groupement d'intérêt public Union Retraite (GIP Union retraite)**

- Stéphane Bonnet, directeur
- Philippe Retailleau, directeur adjoint, en charge du droit à l'information retraite au sens large
- Alessandro Laudiero, secrétaire général, en charge fonctions support, finances

##### **URSSAF Caisse Nationale**

- Béryl Fanton, adjointe du directeur de cabinet du directeur général

- Pierre-Sylvain Guély, directeur de projet des transferts de recouvrement

## **5. Juridictions et autorités administratives indépendantes**

### **Cour des Comptes (6<sup>ème</sup> Chambre)**

- Yves Guégano, conseiller maître en service extraordinaire, responsable secteur retraite
- David Appia, conseiller maître
- Chantal Chambellan Le Levier, rapporteur
- Vincent Chevrier, rapporteur

## **6. Autres organismes ou sociétés**

### **Association des départements de France (ADF)**

- Jérôme Briend, conseiller Réforme territoriale, suivi de la loi NOTRe, Fonction publique territoriale
- Pauline Mazin, responsable Veille presse et réseaux sociaux, direction de la communication
- Gaëlle Charlemendrier, conseillère du groupe de droite, du centre et des indépendants (DCI)
- Milena Munoz, conseillère spéciale du président du conseil départemental de la Mayenne

### **Cabinet d'actuariat conseil Prim'Act**

- Guillaume Leroy, associé opérationnel

### **Cabinet d'actuariat conseil SPAC Actuaire**

- Brigitte Écary, présidente, actuaire
- Olivier Seguin, actuaire, associé

## **7. Personnalités qualifiées**

- Charles de Batz, inspecteur général des affaires sociales, IGAS
- Antoine Mantel, conseiller général économique et financier, CGEFI

## **8. Personnalités rencontrées dans le cadre d'un déplacement au sein de l'établissement Angers-Paris de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) à Angers :**

### **Etablissement Angers-Paris**

- Hélène Gerbet, directrice de l'établissement Angers-Paris, cheffe de site Angers-Cholet-Metz
- Arnaud Cartron, adjoint à la directrice de l'établissement Angers-Paris, directeur de la gestion
- Philippe Palluau, responsable du service Affiliés, direction de la gestion
- Angéline Barrault, gestionnaire animatrice, service Affiliés
- Alexis Livet, animateur de groupe, service Affiliés
- Angeline Priet-Even, animatrice de groupe, service Affiliés
- Elodie Vaury, animatrice de groupe, service Affiliés
- Fabrice Barbey, responsable du service Employeurs, direction de la gestion
- Laurent Verroye, responsable de l'unité Employeurs 1, service Employeurs
- Cécile Dupré, assistante Métier, service Employeurs
- Corinne Fournier, gestionnaire, service Employeurs

- Willy Barraud, responsable de l'unité Employeurs 2, service Employeurs
- Venise Fogang, responsable de l'unité Recouvrement, service Employeurs
- Anne-Marie Falala, assistante Métier, service Employeurs
- Carole Joubert, animatrice de groupe, service Employeurs
  
- Florence Béreau, directrice Appui aux fonds et à la gouvernance, établissement Angers-Paris

**Direction Stratégie clients**

- Philippe Joyeux, directeur
- Anne-Marie Granic, responsable du département Stratégie et pilotage de la performance opérationnelle
- Virginie Lladeres, responsable du centre d'appel du domaine Retraite
- Julien Court, hyperviseur
- Sandrine Triquet, responsable du service centre contacts retraite
- Cyril Aubry, conseiller
- Fanny Ayoul-Lacaze, gestionnaire relations clients
- Karine Creac-Hcadec, assistante accompagnement interne

## SIGLES UTILISES

Agirc-Arrco : Association générale des institutions de retraite des cadres - Association pour le régime de retraite complémentaire des salariés

ACOSS : ex Agence centrale des organismes de sécurité sociale

ADF : Association des départements de France

AG : assemblée générale

AGI : Allianz Global Investors

AMF : Association des maires de France

AMOA : assistance à maîtrise d'ouvrage

ANAH : Agence nationale d'amélioration de l'habitat

ARF : Association des régions de France

CCA : commission des comptes et de l'audit (de l'Ircantec)

CA : conseil d'administration

CCS : commission consultative de sélection (de l'Ircantec)

CDC : Caisse des dépôts et consignations

CFDT : Confédération française démocratique du travail

CGMF : Caisse de retraite de la compagnie générale maritime et financière

CGT : Confédération générale du travail

CGT-FO : Confédération générale du travail - Force ouvrière

CFS : commission du fonds social (de l'Ircantec)

CFTC : Confédération française des travailleurs chrétiens

CEGEFI : Contrôle général économique et financier

CSS : code de la sécurité sociale

CIR : comptes individuels de retraite

CICAS : centres d'information, de conseil et d'accueil des salariés

CNAVPL : Caisse nationale d'assurance vieillesse des professions libérales

CNRACL : Caisse nationale de retraite des agents des collectivités territoriales

COG : convention d'objectifs et de gestion

COR : Conseil d'orientation des retraites

CPRPSNCF : Caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la société nationale des chemins de fer français

CRCGMF : Caisse de retraite du personnel sédentaire des sociétés du groupe de la Compagnie générale maritime et financière

CPTF : commission de pilotage technique et financier (de l'Ircantec)

DADS : déclaration annuelle de données sociales

DADSU : déclaration annuelle de données sociales unifiée

DB : Direction du budget

DGAFP : Direction générale de l'administration et de la fonction publique

DGCL : Direction générale des collectivités locales

DGAU : Direction générale de l'audit (de la CDC)

DGFIP : Direction générale des finances publiques

DGOS : Direction générale de l'offre de soins

DI : déclarations individuelles

DPS : Direction des politiques sociales (de la CDC)

DRS : Direction de la relation clients (de la DPS de la CDC)

DRG : Direction des risques du groupe (de la CDC)

DSN : déclaration sociale nominative

DRS : ex Direction des retraites et des solidarités (de la CDC)

DSS : Direction de la sécurité sociale

EEE : Espace économique européen

ERAFP : Etablissement de retraite additionnelle de la fonction publique

ESG : (critères) environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance

ESSI : échange électronique d'informations sur la sécurité sociale

ETP : emploi à temps plein

FA-FPT : Fédération autonome de la fonction publique territoriale

FCP : fonds commun de placement

FHF : Fédération hospitalière de France

FIA : fonds d'investissement alternatif

FIPHHP : Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique

FIR : Forum pour l'investissement responsable

FSU : Fédération syndicale unitaire

GDR : « gestion dynamique du risque »

GIP UR : Groupement d'intérêt public Union Retraite

GIP MDS : Groupement d'intérêt public Modernisation des déclarations sociales

IGAS : Inspection générale des affaires sociales

Insee : Institut national de la statistique et des études économiques

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

ISR : investissement socialement responsable

LFSS : loi de financement de la sécurité sociale

MISTRAL : « Modèle Ircantec Solvabilité et Trajectoire du Régime »

MNC : Mission nationale de contrôle (de la DSS)

NEODES : Norme d'échanges optimisée des données sociales

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique

OPCI : organisme de placement collectif en immobilier

OPCVM : organisme de placement collectif en valeurs mobilières

PEP's : plate-forme employeurs publics (de la CDC)

PREVIR : modèle « PREVisions Ircantec »

PRI : *Principles for Responsible Investment*

PSS : plafond de la Sécurité sociale

RAFP : retraite additionnelle de la fonction publique

RGCU : répertoire de gestion des carrières unique

RNCPS : répertoire national commun de la protection sociale

SI : système d'information

SRE : Service des retraites de l'Etat

TCFD : *Task force for Climate-related Financial Disclosures*

TTE : transition énergétique et écologique

UE : Union européenne

UNSA : Union nationale des syndicats autonomes

URSSAF : Unions de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales



## **RÉPONSES DES ORGANISMES**



**RÉPONSE CONJOINTE DE LA DIRECTION DU  
BUDGET ET DE LA DIRECTION DE LA SECURITE  
SOCIALE**





**MINISTÈRE  
CHARGÉ DES  
COMPTES PUBLICS**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

DIRECTION DE LA SECURITE SOCIALE

14 AVENUE DUQUESNE  
75350 PARIS 07 SP

N°-2021-026894

DIRECTION DU BUDGET

TÉLÉDOC 275  
139, RUE DE BERCY  
75572 PARIS CEDEX 12

N° DF-6BRS-21-5749

Paris, le **10 NOV. 2021**

LE DIRECTEUR DE LA SECURITE SOCIALE  
LA DIRECTRICE DU BUDGET

à

Madame la cheffe de l'inspection générale des affaires  
sociales

Madame la cheffe du Contrôle Général économique et  
financier

**Objet** : Réponse de la direction de la Sécurité Sociale et de la Direction du Budget sur les propositions de l'IGAS/CGefi pour la convention d'objectifs et de gestion de l'IRCANTEC

Dans le cadre des travaux relatifs aux négociations de la nouvelle convention d'objectifs et de gestion (COG) 2022-2025 entre l'Etat et l'IRCANTEC, qui ont tout récemment débuté, nous avons pris connaissance avec attention du rapport provisoire d'évaluation de la COG 2017-2021 de l'IRCANTEC. Nous en partageons les principales conclusions et recommandations, qui alimenteront la construction des axes stratégiques de la prochaine COG.

\*\*\*

En premier lieu, nous relevons le constat positif posé par la mission sur la **qualité de service** offerte par le régime. Toutefois, cette dernière pourrait encore être améliorée, grâce aux leviers offerts par la prochaine COG.

Les recommandations de la mission concernant la **gouvernance** du régime (recommandations 1 à 15) appellent des changements importants auxquels nous souscrivons dans l'ensemble. Ces recommandations comprennent :

*D'une part, des propositions relatives à la composition et à l'organisation des instances* : la rationalisation du nombre d'administrateurs avec l'objectif d'une meilleure représentativité et parité, la clarification des compétences des instances du régime dont le rôle et les missions des administrateurs titulaires et suppléants, la nomination de personnalités qualifiées dans les commissions (commission des comptes et de l'audit, commission du pilotage technique

et financier), l'amélioration du processus de prise des arrêtés de nomination des administrateurs et la nomination d'une personnalité indépendante à la présidence du conseil d'administration.

*D'autre part, des propositions relatives au fonctionnement des instances* : l'introduction d'obligations en matière de déontologie et de prévention des conflits d'intérêts, la rationalisation des dispositions relatives aux frais de fonctionnement des instances de l'institution et la possibilité de procéder à une mise sous administration provisoire en cas de carence du conseil d'administration.

L'ensemble de ces propositions feront l'objet d'un examen attentif entre les tutelles, d'échanges avec l'ensemble des parties et, le cas échéant, d'évolutions des règles de gouvernance et de fonctionnement du régime. Nous sommes pleinement convaincus que les évolutions de la gouvernance proposées par votre rapport d'évaluation sont de nature à renforcer l'efficacité globale du régime, au bénéfice de l'ensemble de ses bénéficiaires.

Nous partageons également la plupart des recommandations concernant le **pilotage et la politique de placements** du régime (recommandations 16 à 38). En effet, il nous apparaît nécessaire de réviser les paramètres du régime dans le cadre du prochain plan quadriennal afin de garantir la soutenabilité financière du régime. Nous serons également attentifs à l'amélioration du cadre réglementaire concernant la stratégie et le pilotage des placements de l'IRCANTEC.

S'agissant des recommandations relatives à la **gestion administrative** et à l'**action sociale** de l'IRCANTEC (respectivement n°39 à 46 et n°52 à 58), ces dernières rejoignent nos préoccupations quant au déploiement du nouveau modèle de coût mis en place par la Caisse des dépôts et consignations, et contribueront à nourrir les négociations de la nouvelle trajectoire financière sous-jacente à la prochaine COG 2022-2025.

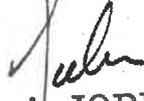
Enfin, le rapport pointe de potentielles irrégularités sur les remboursements de frais des administrateurs et les procédures d'appels d'offre passés pour le compte de l'Ircantec dans le cadre de la gestion des placements. Nous prenons bonne note de la nécessité de diligenter une mission de contrôle sur ces aspects.

Tels sont les principaux enjeux stratégiques que nous identifions à la lecture du rapport d'évaluation, qui constitue un outil précieux pour améliorer le fonctionnement global de l'IRCANTEC et pour conduire efficacement la négociation de la prochaine COG.

Le Directeur de la Sécurité Sociale

  
Franck VON LENNEP

LA DIRECTRICE DU BUDGET

  
Mélanie JODER

# **RÉPONSE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'IRCANTEC**





Ircantec,  
131 Avenue de Choisy  
75013 Paris, France

Le Président

Paris le 27 Octobre 2021

Messieurs,

Je tiens tout d'abord à vous remercier de m'avoir accordé un temps supplémentaire pour vous répondre, cela m'a permis de consulter et d'auditer pour vous faire une réponse la plus exhaustive sur votre évaluation de la convention d'objectif et de gestion de l'institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'état et des collectivités publiques (IRCANTEC) 2017-2021.

Vous êtes intervenus dans un contexte très particulier et dans une ambiance tout à fait inédite subséquente à de longs mois de vacances de la gouvernance et des oppositions entre le Président précédent et les tutelles qui ont dû trouver des solutions de résolution auprès du gouvernement et du premier ministre.

Vous avez interrogé toutes les parties prenantes et vous en avez légitimement recueilli un climat délétère mais qui était de circonstance et qui reposait sur le passé.

Je vous accorde que le début de ma présidence a été chaotique mais comment ne l'aurait-elle pas été compte tenu des circonstances.

Pour autant, avec mon vice-président, j'ai décidé de méthodes et de certaines mises en œuvre afin de remédier à un maximum de dysfonctionnements qui répondent d'ailleurs à un certain nombre de vos observations. J'attendais donc de votre rapport ce pourquoi la mission avait été missionnée, des préconisations pour aider le conseil d'administration, les tutelles et la CDC à évoluer positivement dans la rédaction de la future COG.

Je note que ce rapport est en grande majorité orienté sur la gouvernance, le relationnel des trois parties (CDC, Etat, CA), y compris de la mandature actuelle sortant du champ de la COG 2017-2020 et peu, sauf dans ses dernières parties, sur la COG 2017-2020 alors que c'était sa vocation première.

Je m'aperçois que ce rapport est très orienté à charge contre le CA ; à titre d'exemple dans le 1.2.4 « le CA d'un côté, le gestionnaire et les tutelles de l'autre », ou « d'une part les administrateurs et d'autre part les tutelles et la CDC ». Vous induisez donc qu'il n'y a pas 3 parties indépendantes mais vous faites mention de deux parties contre une systématiquement. J'aurais apprécié au contraire un exercice rédactionnel prompt à apaiser les tensions et à organiser un travail serein.

Je m'étonne de voir accolé à la gouvernance du régime des qualificatifs comme « défaillante » ou « errements ». Il me semble que le CA a rempli l'ensemble de ses obligations règlementaire dans la précédente mandature. J'ai pu constater que les désaccords entre les commissaires du gouvernement et le conseil d'administration ont d'ailleurs été peu nombreux au regard du très faible nombre d'oppositions notifiées par le conseil des tutelles. De mon côté j'ai souhaité dès le début de ma mandature un dialogue constructif avec les commissaires du gouvernement.

Vous faites référence aux problèmes d'inégale participation au sein de la gouvernance. Cette difficulté est bien réelle et je la déplore, j'ai d'ailleurs fait voter une délibération pour affirmer la nécessité du présentiel dans nos instances. Réduire le nombre d'administrateurs au sein du CA ou empêcher la présence effective des suppléants ne serait pas de nature à résoudre ce problème.

Au contraire, une telle proposition aurait pour effet de faire reposer la charge de travail et la nécessité de se rendre disponible sur un petit nombre d'administrateurs, alors que le rapport souligne justement la difficulté des représentants des employeurs à se rendre disponibles, Là encore, les expressions « illusion de paritarisme » ou « équilibre de façade » apparaissent comme bien excessives, alors que la majorité des grandes décisions de la dernière mandature ont été adoptées à l'unanimité du CA. (Feuille de route de la gestion financière, politique d'engagement actionnarial et institutionnel, révision du plan quadriennal en 2019...etc).

Jamais une décision n'a été prise par un vote favorable des seuls représentants des affiliés et cela est encore vrais aujourd'hui.

Sur le paritarisme même, l'appel à candidature pour siéger dans les commissions a toujours respecté la présence de tous les représentants, la moindre représentation des employeurs résultent uniquement d'un défaut de candidature.

Le rapport provisoire analyse en détail les écarts de participation au conseil entre les différents collèges et souligne en particulier le manque d'assiduité des représentants des collectivités territoriales et, dans une moindre mesure, celui des représentants de la FHF.

Pourtant, lorsqu'on regarde plus précisément l'implication du collège employeur dans les commissions et au bureau, où se préparent les décisions du conseil, c'est la sous-représentation des représentations des ministères de l'Etat qui est la plus frappante. Le turnover répété des représentants de l'état ne facilite pas cette représentation.

Vos préconisations sur le modèle organisationnel, même si je m'attache déjà à prendre des mesures d'amélioration ne constituent pas un corpus de conseils mais une critique systématique du modèle actuel. Cette organisation a été voulue et mise en place après un long processus démocratique dans le cadre du dialogue social.

L'Ircantec fonctionne bien avec des résultats financiers solides, reconnu sur la place publique et un horizon parmi les meilleurs, les difficultés liées au passage d'une mandature à une autre ne doivent pas être l'excuse pour proposer un nouveau modèle qui entraînerait des débats à un tout autre niveau et qui n'a pas été inscrit dans la lettre de mission objectivant ce rapport.

Sur la partie de la gestion administrative, la mission met en exergue un manque d'informations de la CDC à l'égard du conseil d'administration et un manque d'intérêt des administrateurs pour cette partie importante des obligations du service gestionnaire. En effet, les administrateurs ont une présentation du modèle de gestion dans son ensemble mais il n'y a pas assez de granularité et d'indicateurs en particulier au regard du rapport de contrôle interne.

Les préconisations de la mission seront suivies d'effet dans le futur plan d'action et un contrôle interne demandé. Je note que la proposition du conseil dès son installation a été de demander un audit interne. Audit refusé par les Tutelles nous demandant d'attendre votre rapport.

Sur la partie de la gestion financière, la mission, comme la précédente émet des réserves sur l'utilisation du modèle PREVIR pour les projections actuarielles du régime, qu'elle considère comme trop favorables et construit sur des hypothèses insuffisamment fondées.

On remarquera d'abord que les projections du plan quadriennal 2017 réalisées avec PREVIR se sont finalement avérées plutôt conservatrices : l'alimentation du modèle sur les données 2017-2019 et le calage réalisé 2020, dont la simple actualisation des données sans modification du cadre d'hypothèse, entraînent à elles seules un report d'une année de la date d'apparition du déficit technique et de deux ans de la date d'épuisement des réserves.

Par ailleurs, dans un souci de grande prudence et devançant les préconisations de la mission, la CPTF de juillet 2021 a souhaité qu'un scénario sans PREVIR soit intégré au rapport technique 2021 qui servira de base aux travaux du prochain plan quadriennal. Il s'avère que les écarts de projections à long terme entre un scénario avec et sans PREVIR est finalement plus favorable que le scénario bas avec PREVIR. Ces travaux confortent la conviction de la CPTF sur la nécessité de disposer d'un modèle de projection propre au régime, qui prenne en compte l'évolution de l'emploi et du SMPT spécifiques aux contractuels de droit public.

Si PREVIR apparaît aujourd'hui comme l'outil le plus adéquate, je suggère qu'un toilettage du modèle pourrait utilement être programmé dans le cadre de la prochaine COG, comme le préconise la mission.

La mission considère que la CPTF et le CA, « soucieux de respecter les deux critères réglementaires relatifs au pilotage technique du régime, ont souhaité maintenir un objectif de taux de rendement relativement élevé », ce qui les aurait conduits à l'adoption d'une allocation stratégique, proposée par la CDC, présentant un niveau de risque plus élevé.

Les membres de la CPTF de la nouvelle mandature ont anticipé cette critique en retenant des hypothèses plus conservatrices quant aux taux de rendement de long terme des réserves et en étudiant des scénarios avec des taux de rendements plus faibles.

Puisque ces derniers permettent également de satisfaire les critères réglementaires, la nouvelle allocation stratégique d'actifs qui doit être adoptée au printemps prochain ne sera pas contrainte par cette obligation, réelle ou supposée, d'un taux de rendement élevé. La CPTF et le CA pourront effectivement concentrer leurs travaux sur la détermination d'une allocation conforme aux valeurs du régime et qui apporte le couple risque/rendement optimum dans la limite des risques consentis par le conseil.

La mission plaide pour une uniformisation des politiques de placement des caisses de retraite complémentaire obligatoire. C'est pour moi, semble-t-il, méconnaître le lien étroit qui unit allocation stratégique et horizon de placement. En effet, l'allocation stratégique d'un régime comme l'Ircantec va enregistrer des excédents techniques pendant encore près de 20 ans, ne peut être le même que celui de l'Agirc-Arcco, à la situation financière plus fragile et pour lequel les réserves peuvent être mobilisées rapidement.

La CPTF de l'IRCANTEC en a d'ailleurs tenu compte, lors des travaux préparatoires au prochain plan quadriennal, puisqu'elle a considéré que son allocation stratégique devrait changer à l'approche de la date d'apparition du déficit technique du régime, impliquant une évolution à la baisse du taux de rendement. (Comme le prévoit les textes régissant le régime).

La mission souligne, à juste titre, le défaut d'information du CA de l'IRCANTEC et la faiblesse des débats qui ont précédé l'adoption d'un outil de couverture de son portefeuille, GDR. La décision de prendre cet outil a pourtant été prise à l'unanimité du conseil, après avis favorable de la CPTF, sans que les commissaires du gouvernement, présents dans les deux instances, n'émettent de réserve.

Je note que la décision a surtout été prise en pleine confiance des propositions de la CDC, sans discussion sur l'emprise de la couverture ou la nature des dérivés qui sous-tendent le dispositif. Si le lien entre GDR et allocation stratégique n'a jamais été explicité, sans doute était-il dans toutes les têtes. Force est de constater, comme le fait la mission, que ce GDR n'a pas tenu toutes ses promesses et que le modèle retenu à l'issue du dialogue compétitif présentait de sérieuses lacunes et était mal calibré.

Les administrateurs de la nouvelle mandature se sont attelés à cette question dès l'installation du conseil d'administration, des dispositions ont été prises à la demande la CPTF pour pérenniser les ajustements du modèle réalisé par la CDC en 2020 et pour restreindre l'emprise du dispositif à la seule poche actions ; ce qui aurait dû être le cas dès l'origine.

Les modélisations rétrospectives réalisées sur la base de ces ajustements montrent un comportement plus efficient de l'outil de couverture, à un moindre coût. Cette question de l'utilité d'un outil de couverture sera rediscutée dans les prochains mois, ces travaux seront alimentés par les réflexions de la mission.

La mission s'interroge sur l'impact de la politique ISR de l'IRCANTEC sur la performance financière de ses placements. Il est simplement impossible, dans le cadre de mandats en gestion fondamentale, d'imaginer à posteriori ce qui aurait pu être la composition du portefeuille IRCANTEC sans politique ISR, et de comparer ainsi sa performance théorique à celle du portefeuille réel du régime. Des centaines d'études académiques tendent à démontrer une corrélation entre performance financière et extra financière, même si les méthodologies, les critères ESG retenus ou les univers d'investissements sont tellement divers qu'il est difficile d'en tirer une conclusion définitive pour la politique ISR spécifique à l'IRCANTEC.

Pour autant, cette question de la performance préoccupe le conseil d'administration et les commissaires du gouvernement. Pour répondre à ces interrogations, des travaux ont été menés par la CPTF dans le cadre de l'adoption d'une nouvelle politique climat. Il est, par exemple, apparu que la performance de l'indice S&P Europe LargeMidCap auquel on applique les exclusions « Paris Aligned Benchmark » de l'union européenne que l'IRCANTEC souhaite retenir était, sur les 4 dernières années, de 5 points supérieure à la performance du même indice sans exclusions.

Les exemples nombreux ont emporté la conviction des administrateurs et de la CDC mais sans doute est-il utile de rappeler que cette politique ISR répond également à une demande politique du gouvernement avec un objectif d'aligner le portefeuille sur un scénario de 1,5°C répondant ainsi aux engagements de la France. Comme vous le voyez, il ne s'agit pas pour moi de répondre point par point à ce rapport conséquent mais vous convaincre d'une véritable évolution au sein même de l'IRCANTEC.

Il y a eu la période de la précédente mandature où le fonctionnement n'a pas appelé de critiques de la part du conseil des tutelles, il y a eu la période de la transition qui a été très compliquée et qui aurait pu être évitée par une prorogation des mandats, il y a eu la période de reprise chaotique et puis il y a eu la période où avec mon vice-président et l'ensemble des administrateurs nous avons relevé le défi de faire fonctionner le régime de façon optimale dans l'intérêt des affiliés.

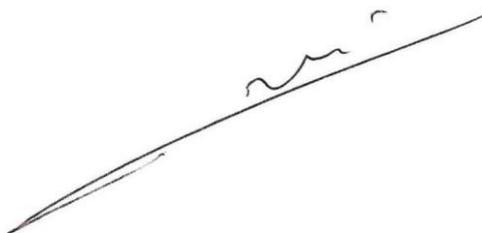
J'ai, avec mon vice -Président Philippe SEBAG, multiplié les efforts de bonne volonté pour revenir à des relations normales avec les tutelles en les rencontrant à plusieurs reprises en présence même du DSS adjoint en élaborant des méthodes de travail, nous avons rencontré Monsieur LOMBARD, DG de la CDC, là encore pour organiser un nouvel environnement de travail en commun.

Les commissions se sont mises au travail immédiatement et des sujets importants sont largement abordés avec un travail fluide entre les tutelles, la CDC et les administrateurs.

Je vais, nous allons, mettre en œuvre un plan d'action pour répondre à un grand nombre de vos préconisations qui vont faire évoluer la qualité de service et de gouvernance de l'IRCANTEC.

Mais je veux me tourner vers le futur dans un esprit d'amélioration, je n'ai nullement besoin de propositions qui tendent à revenir sur le passé pour le juger ou de révolutions structurelles qui anéantiraient tout mon travail engagé pour réussir une nouvelle COG, un nouveau plan quadriennal et une nouvelle allocation stratégique.

Fort de vos préconisations et de la volonté sans faille des administrateurs, je suis sûr que nous irons sur le chemin d'une saine et performante gestion. Ce que je peux garantir depuis le début de ma mandature c'est la parfaite implication des administrateurs, du vice-président et de moi-même.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Christophe Iacobbi', written over a thin horizontal line.

Christophe IACOBBI

**RÉPONSE DU DIRECTEUR DES POLITIQUES  
SOCIALES DE LA CAISSE DES DEPÔTS ET  
CONSIGNATIONS**





ETABLISSEMENT PUBLIC  
DIRECTION DES POLITIQUES SOCIALES

LE DIRECTEUR

A l'attention de :  
Madame la Cheffe de l'Inspection générale des affaires sociales,  
Madame la Cheffe du service du Contrôle général économique et financier

Paris, le 13 octobre 2021

**Objet : Observations suite au rapport provisoire IGAS-CGEFI : Evaluation de la convention d'objectifs et de gestion Ircantec 2017-2021**

2 annexes

Vous m'avez adressé le 30 septembre dernier le rapport provisoire établi par l'IGAS et le CGEFI relatif à l'évaluation de la convention d'objectifs et de gestion de l'Institution de retraite complémentaire des agents non titulaires de l'Etat et des collectivités publiques (Ircantec) 2017 – 2021.

J'ai pris connaissance avec un grand intérêt de ce rapport provisoire. Les constats et les recommandations présentés par la mission constitueront une base solide pour la préparation de la prochaine convention d'objectifs et de gestion.

Ils appellent trois séries d'observations principales, outre les éléments détaillés en annexe 1.

**En ce qui concerne la gestion financière** (recommandations 34 et 25), la CDC confirme qu'elle fournira bien sûr toute son expertise au Conseil d'administration pour appréhender les questions de diversification, de profil de risque du portefeuille et de son éventuelle couverture dans le cadre des travaux pour la prochaine allocation stratégique (1er semestre 2022). Elle rappelle que la diversification est indispensable à la recherche d'une performance financière minimale et à la maîtrise des risques du portefeuille, dans un contexte de croissance des réserves et d'horizon d'investissement à 30 ans (en cohérence avec la solvabilité du régime). Cette diversification est très encadrée par le Règlement financier tant géographiquement qu'en termes de catégories d'actifs (limitée à 20% maximum des actions et dans les pays de l'OCDE exclusivement ; aux dettes les mieux notées exclusivement pour les obligations). La maîtrise des risques du portefeuille est renforcée par la Charte ISR (qui opère un biais qualitatif dans la sélection des valeurs), par la couverture du risque de change pour les obligations et par le suivi du risque de défaut. Cette diversification a vocation à évoluer en fonction de l'équilibre du régime et elle sera nécessairement revue à l'approche de l'échéance de mobilisation des réserves.

1/9

S'agissant de l'outil de couverture du portefeuille (GDR), la CDC rappelle qu'elle a proposé au nouveau Conseil d'administration de désactiver cet outil en mars 2021 (courrier au Président en date du 22 mars 2021) mais que cette proposition n'a pas été retenue par la CPTF. Le Conseil d'administration a acté en juillet 2021 l'évolution des paramètres techniques mis en œuvre par le service gestionnaire entre avril et décembre 2020, confirmant son souhait de maintenir l'outil, dont le mandat vient d'être prorogé d'un an dans l'attente de la nouvelle allocation stratégique (Conseil d'administration du 7 octobre 2021).

**Concernant la gestion administrative du régime**, la DPS se propose en effet de passer d'une facturation à l'euro-l'euro avec des engagements COG détaillant la structuration des coûts unitaires, à une facturation en prix standards adossée à la COG et permettant en toute transparence de piloter la performance des prestations avec ses indicateurs.

Cette nouvelle modalité de facturation n'empêchera pas une traçabilité des ETP affectés directement aux processus opérationnels (ETP de production) et mes services continueront évidemment à transmettre aux administrateurs et aux tutelles les éléments nécessaires au suivi de la performance des prestations, processus par processus.

Cette nouvelle modalité de facturation offrira une meilleure visibilité des prix et un engagement du gestionnaire CDC sur la période de la COG. Elle engage en parallèle la CDC dans une démarche de maîtrise de ses charges globales. L'évaluation de la mission montre bien, d'ailleurs, que la CDC n'a pas attendu pour s'engager dans cette démarche puisqu'elle a réduit ses effectifs permanents bien au-delà de la trajectoire de la COG et a systématiquement, depuis 2018, sous-consommé les budgets d'interim prévus par la convention.

La CDC poursuivra ses efforts ces prochaines années. Elle s'est ainsi déjà engagée dans un programme de performance opérationnelle – dont le périmètre est plus vaste que l'Ircantec – qui lui permettra de gérer la trajectoire de convergence des « prix standards facturés » aux mandants avec les « coûts complets » supportés par la CDC. C'est bien à la Commission de Surveillance de la CDC que le Directeur Général de la CDC, assisté du Directeur des Politiques sociales, devra rendre compte périodiquement de ce programme de performance opérationnelle qui bénéficie in fine aux mandats et, plus largement, de son impact sur l'évolution du solde de gestion de la DPS.

**Concernant le processus de transfert de recouvrement**, je tiens enfin à vous informer que, postérieurement à la mission, la CDC et l'Urssaf Caisse nationale ont produit une note commune proposant un report de la mise en œuvre du transfert du recouvrement des cotisations et contributions des régimes gérés par la CDC au 1er janvier 2024. Cette note a été transmise le 17 septembre 2021 sous le double timbre des deux institutions au Directeur de cabinet du Ministre délégué chargé des comptes publics et au Directeur de la sécurité sociale (cf annexe 2).

  
Michel Yahiel

## Annexe 1

### Thème 1 – La gouvernance

[57] La mission semble indiquer que le mandat des administrateurs n'était pas limité dans le temps avant l'arrêté de 2015. Or, dès la réforme Ircantec de 2008, une durée a bien été prévue par les textes, soit 5 ans pour la mandature mise en place en 2009, puis 4 ans pour les mandats suivants. C'est donc bien jusqu'en 2008 qu'aucune limite n'était fixée à la durée du mandat des administrateurs et non jusqu'en 2015.

### Thème 2 – La viabilité financière à long terme du régime

[236 ; **Recommandation n°20**] L'hypothèse de taux de rendement des réserves a été modifiée lors de la CPTF du 8 juillet 2021 par les administrateurs du régime. Précédemment, ce taux moyen était fixé à 1,95 % en terme réel sur toute la durée de projection. La nouvelle hypothèse repose sur un taux de rémunération moyen de 1,95 % en début de projection et jusqu'à 5 ans avant l'apparition du déficit technique. Il baisse ensuite linéairement sur 10 ans pour rejoindre les sentiers du COR en fonction du scénario retenu. Par ailleurs, un test de sensibilité a été réalisé pour un taux de 1,45 % à la place de 1,95 % en début de projection. Enfin, ces hypothèses seront revues l'année prochaine en lien avec la prochaine allocation d'actifs et les nouveaux scénarios du COR.

### Thème 3 – La politique de gestion des placements

[290 – 291 ; **Recommandation n°24**] Comme la CDC l'avait présenté à la DSS dans son courrier du 29 juillet 2016, le cadre de gestion prévu par le décret placements reprend l'essentiel de l'organisation et des contrôles déjà en place pour l'IRCANTEC<sup>1</sup>, régime de surcroît piloté par des ratios prudentiels de pérennité et de solvabilité<sup>2</sup>. Outre une certification par un actuaire indépendant, le régime disposait antérieurement au décret d'un règlement financier, d'un reporting mensuel communiqué aux administrateurs de l'IRCANTEC ou encore d'une Commission de pilotage technique et financier exerçant sensiblement les mêmes prérogatives que la Commission des placements des régimes assujettis au décret.

Le régime de placements prévu par le décret apparaissait en revanche inapproprié à la gestion en fonds dédiés du portefeuille de l'IRCANTEC et à la mise en œuvre de l'allocation d'actifs adoptée par son CA, prévoyant une diversification visant à optimiser le couple rendement/risque en cohérence avec l'objectif de rendement (3,70%/an brut) dans une logique de consolidation de réserves croissantes. Les instruments, classes d'actifs et zones géographiques autorisés par le décret étaient en effet trop limitatifs par rapport à l'allocation

<sup>1</sup> Certification par un actuaire indépendant, formation des administrateurs, prudence de sa gestion, formalisation de sa politique de gestion dans un règlement financier, projection actif/passif, rapports et reportings techniques et financiers, contrôle et suivi des risques, consolidation en transparence des engagements

<sup>2</sup> Article 3 de l'arrêté du 30 décembre 1970 : **Ratio de pérennité** : le versement des pensions doit être assuré sur une durée de 30 ans par les cotisations futures et les réserves du régime ; **Ratio prudentiel de « pérennité »** ; **Ratio de solvabilité** : le régime doit disposer à l'horizon de 20 ans d'un montant de réserves équivalent au minimum à une année et demie de prestations (pensions).

stratégique de l'IRCANTEC, tant en termes de performance financière que de diversification du risque.

Ces limitations auraient par ailleurs remis en cause le développement de la politique extra-financière et les engagements du régime en tant qu'investisseur responsable et de long terme, correspondant à son horizon de passif (plus de 30 ans) et aux valeurs du régime et de ses affiliés. Le décret n'aurait pas permis à l'IRCANTEC de développer des investissements dans le non coté participant au financement de l'économie ou de financement à impact. Ces arguments ont été développés par le Conseil d'administration dans sa délibération du 31 août 2016.

D'un point de vue technique et comptable, en outre, plusieurs dispositions du décret auraient nécessité des évolutions organisationnelles importantes. La mise en œuvre de la stratégie de diversification repose en effet sur des fonds dédiés confiés à des gérants sélectionnés pour leur expertise par type d'actifs et de gestion. La fréquence du reporting en transparence, qui ne pose pas de difficulté en gestion directe, aurait nécessité des développements SI lourds pour une valeur ajoutée limitée à la seule règle comptable. D'un point de vue financier, ces évolutions ne seraient pas neutres tant sur les frais de gestion de la CDC que sur ceux des gérants.

**[295 – 299 ; Recommandations n°25-26-27-32]** Ces recommandations concernent les règles de déontologie applicables aux administrateurs. La CDC rappelle que ses collaborateurs sont assujettis aux règles de déontologie rassemblées dans son Code de déontologie, et qui vise notamment à prévenir les conflits d'intérêt en matière d'achats publics. Elle ne peut que partager l'intérêt de l'alignement des membres du CA (le Président du CA étant RPA) sur les mêmes règles.

**[300 – 307 ; Recommandations n°28-29-31]** La CDC rappelle l'importance qu'elle accorde à la formation des administrateurs comme l'a constaté la mission et ne peut que souligner l'intérêt du recours à des formations complémentaires extérieures et l'intervention de personnalités qualifiées au sein de la CPTF et de la CCA. De telles évolutions sont de nature à enrichir les échanges mais ne doivent pas limiter la lisibilité dans la répartition des responsabilités entre le CA et le service gestionnaire.

**[310 – 317 ; Recommandation n°30]** La CDC en tant que service gestionnaire se conforme bien aux dispositions des articles R-139-4 et R.139-2 et présente annuellement un rapport sur le dispositif de contrôle interne au CA. Ce rapport décrit le dispositif de maîtrise des risques déployé dans le cadre d'un dispositif, qui s'inscrit lui-même dans le dispositif de contrôle interne de la CDC (qui répond aux standards de l'ACPR, auxquels la CDC est assujettie pour une partie importante de ses activités). La CDC prend note de la recommandation de détailler plus avant les dispositifs de maîtrise des risques associés à la gestion des placements.

**[349 ; 368 ; Recommandation n°33 et 34]** Comme il l'a été présenté à la mission, les travaux pour la définition de la prochaine allocation stratégique vont démarrer début 2022 en vue d'une décision mi-2022 (le retard d'installation de la nouvelle mandature a contraint le CA à proroger l'allocation stratégique actuelle jusqu'en 2022). La question de la diversification, du profil de risque du portefeuille et de son éventuelle couverture sera au cœur de la réflexion.

Pour mémoire, la CDC a proposé au nouveau Conseil d'administration de désactiver cet outil en mars 2021 (courrier au Président en date du 22 mars 2021) mais cette proposition n'a pas été retenue par la CPTF du 29 avril. Le CA de juillet 2021 a acté l'évolution des paramètres techniques mis en œuvre par le service gestionnaire entre avril et décembre 2020 pour corriger le fonctionnement spontané de l'outil confirmant son souhait de maintenir cet outil de couverture et souhaité proroger le mandat d'AGI en l'attente de la nouvelle allocation stratégique (CA du 7 octobre 2021).

**[373 – 374 ; Recommandation n°35]** Le règlement financier permet au régime d'investir au maximum 20% de la poche actions dans des pays de l'OCDE hors d'Europe. En 2019, les fonds dédiés investis en actions issus de l'allocation stratégique validée par le CA fin 2016 ont été déployés, étendant le spectre géographique d'investissement de la zone Euro à l'Europe, c'est à dire incluant les pays hors Union économique et monétaire notamment le Royaume-Uni, la Suisse, la Suède, le Danemark,...) mais également en obligations souveraines et d'entreprises sur un spectre hors Europe mais limité aux pays de l'OCDE (Etats-Unis principalement) pour des motifs de diversification.

Cette stratégie est indispensable à la maîtrise des risques et à la recherche d'une performance minimale dans un contexte de croissance des réserves et d'horizon d'investissement à 30 ans (en lien avec le ratio de solvabilité). Elle a (en termes géographiques et de type d'actifs) vocation à évoluer en fonction de l'équilibre du régime et sera nécessairement revue à l'approche de l'échéance de mobilisation des réserves et dans cette phase de mobilisation. La maîtrise des risques repose sur sa limitation à 20% maximum des réserves, la limitation des investissements hors Europe à l'ex OCDE et l'application de la Charte ISR à l'ensemble du portefeuille, permettant une sélection qualitative des valeurs.

A fin décembre 2020, le portefeuille des réserves est investi à hauteur de 44.2% en actions (dont 14.3% en Europe hors Union monétaire et 8.7% hors Europe), 23.3% en obligations d'entreprises et 24.6% en obligations souveraines (soit 48% en obligations dont 5.3% en Europe hors Union monétaire et 8.2% hors Europe, sachant que le risque de change est couvert intégralement sur les obligations).

En ce qui concerne le risque de change, celui-ci n'est habituellement pas couvert sur les actions, car le risque en termes de volatilité est inférieur pour les devises (change) à celui des actions. Le titre de capital qu'est l'action est soumis à cet aléa, mais les entreprises disposent des moyens pour se prémunir contre ce risque de change de manière dynamique et éviter qu'il ne leur soit préjudiciable sur leur capacité à faire des profits (politique de couverture, d'ajustement des prix...).

Dans le cas d'une obligation, l'investisseur accepte la fixation des termes de rémunération (taux principalement, mais aussi durée) exprimée dans une devise qui elle-même est soumise à fluctuation (ce qu'il subit). Le risque de volatilité liée aux devises est supérieur à celui des obligations, raison pour laquelle il est couvert de façon systématique (y compris au niveau des benchmarks) sur ces dernières, afin d'éviter de dénaturer le profil de risque de cette dernière classe d'actif.

**[376 ; Recommandation n°36]** L'appréciation du risque de défaut est réalisée au moyen des notations des agences. Ce risque est suivi dans un reporting interne au service gestionnaire (reporting mensuel produit par le Service financier opérationnel au sein du Département financier de DFi), mais ne figure pas dans le reporting mensuel à destination des administrateurs.

Ce risque est maîtrisé par un univers d'investissement limité aux acteurs les mieux notés, c'est-à-dire en catégorie « Investment Grade » ([AAA ; BBB-]), avec une diversification très faible et peu utilisée structurellement par les gérants d'aller dans la catégorie inférieure (« High Yield ») et limitée à BB-. Ceci ne concerne que les obligations d'entreprises et pas les obligations souveraines qui sont limitées à la catégorie « Investment Grade ».

**[381 – 386 ; Recommandation n°37]** La CDC partage l'intérêt d'une organisation des investissements de l'IRCANTEC à travers les fonds dédiés et d'une limitation des investissements en direct à quelques exceptions. Le modèle du fonds dédié dit « multi-actifs » (Access Capital Partners) permet de concilier la préoccupation d'une diversification dans le non coté en partie discrétionnaire tout en bénéficiant du pilotage d'un gérant, spécialisé dans l'accompagnement de moyennes entreprises.

**[Recommandation n°38]** Comme il l'a été présenté aux administrateurs et en réponse aux questions des tutelles dans le cadre des travaux sur la nouvelle feuille de route des investissements du régime (2022-24), le service gestionnaire pratique une veille quotidienne, mais aussi en lien avec les travaux institutionnels et académiques sur l'impact de la gestion ISR sur la performance financière des placements.

La corrélation entre performance financière et extra financière se révèle positive sur la période récente pour laquelle les données sont disponibles : la comparaison des Indices *Standard and Poors Large and Mid Cap - Paris Aligned Climate Index* et *Standard and Poors Large and Mid Cap* révèle une convergence de performance sur la période 2017 – mars 2020 des deux indices et une surperformance de l'Indice aligné sur les accords de Paris depuis septembre 2019 (Voir Présentation Point 2 de la CPTF du 9 septembre 2021).

Au-delà de la performance financière, les démarches ESG et particulièrement la prise en compte du climat au sein du pilier E, participent aujourd'hui de la maîtrise des risques de portefeuille. Les travaux des banques centrales (*Task force on climate-related financial disclosure* au sein du G20 depuis 2015) et des autorités de régulation financière (l'ACPR conduit notamment des stress tests climatiques sur les institutions financières de son ressort) ont conduit les investisseurs à prendre en compte le risque d'une exposition aux valeurs fortement carbonées (prioritairement le charbon mais plus globalement les énergies fossiles) et à prendre des décisions de désinvestissement. Ces orientations sont portées par l'Etat français dans le cadre de son soutien au développement d'une finance verte et responsable, notamment dans le cadre des travaux européens sur la taxonomie verte. Les nouvelles annonces de désinvestissement qui devraient intervenir dans le cadre de la COP 26 de Glasgow témoignent de cette prise en compte.

#### **Thème 4 – La gestion administrative du régime**

**[414]** Contrairement à ce qu'indique la mission, le service ressources humaines en charge de la gestion des services de production de l'Ircantec n'a pas été rattaché au secrétariat général groupe mais bien à la Direction des ressources humaines groupe, laquelle est directement rattachée au Directeur Général de la CDC.

**[419]** La mission juge la baisse des effectifs programmée pour la période 2016 – 2020 modeste, avec une baisse de -19 ETP sur 4 ans. Il n'est toutefois pas inutile de préciser que cette trajectoire incluait la suppression de 38 ETP permanents, l'écart à la trajectoire étant lié au recours à des personnels intérimaires, particulièrement au cours de l'année 2020 (dernière année de la COG) au titre du pic d'activité lié aux élections municipales (+ 40 000 demandes de retraite supplémentaires ; +231 700 contacts). Il convient de signaler que le service gestionnaire a - de lui-même - été au-delà de la trajectoire programmée initialement, puisqu'il a supprimé 58 ETP permanents sur la période et depuis 2018 n'a pas consommé la totalité de l'enveloppe intérimaire qui lui a été allouée annuellement.

**[470]** Les baisses mentionnées sont une conséquence de la dernière grande réforme territoriale qui, par regroupement de collectivités, a réduit mécaniquement le nombre de comptes financiers.

**[471]** Les données présentes dans le tableau 15 du rapport ne permettent pas de conclure que les employeurs prennent de plus en plus la main dans la mise à jour des droits. Les chiffres indiqués dans la dernière ligne du tableau 15 montrent en effet que leur action n'est pas régulière entre 2016 et 2020. La hausse remarquable en 2020 est due au confinement et à la situation sanitaire, ainsi qu'aux conséquences des élections municipales et au surcroît de saisies d'ACC par les employeurs.

**[477]** La mission compare les taux d'évolution des flux de demandes de retraite entre la COG 2021-2025 et la COG 2016-2020, pour en déduire une nette diminution. Il convient toutefois de préciser qu'en valeur absolue, l'évolution du flux de demande de retraite sera quasi-identique lors de la COG 2021-2025 à celle constatée sur la période de la COG 2016-2020. Le nombre de dossiers supplémentaires à traiter était en effet de 316 904 dossiers pour la COG 2016-2020, tandis qu'il sera de 314 087 pour la COG 2021-2025.

**[498]** De la même manière, l'évolution de 47% de la productivité constatée entre 2016 et 2020 ne pourra pas être reconduite sur la période de la nouvelle COG, du fait de l'origine de ces gains : cette progression importante est en effet due principalement à la mise en place du nouvel outil LI2 en novembre 2016. Le raisonnement réalisé dans les hypothèses H2 ou H3 est donc fragilisé, la productivité n'évoluant pas comme l'activité puisqu'elle n'est pas corrélée à l'évolution du flux. L'essentiel des gains de productivité constaté sur la période 2016-2020 a d'ailleurs été réalisé au cours des 2 premières années de mise en œuvre du nouvel outil LI2 (14,69% en 2017 et 10,49% en 2018). Depuis 2019, le déploiement du nouvel outil n'a plus d'impact sur l'évolution de la productivité.

Contrairement à ce qui est écrit en annexe 8, l'arrivée de la demande unique (DUR) a eu un impact à la baisse sur la productivité, la DUR ayant eu pour effet de diminuer - de moitié en 2020 - le nombre de dossiers Cicis traités en automatique (Cicis verts). Ainsi, le maintien d'une augmentation de 6,8% de la productivité entre 2019 et 2020 est dû principalement au poids plus important des liquidations de dossiers d'élu(e)s (élections municipales en 2020), dont 80% sont des dossiers mono-mandats nécessitant une moindre charge de travail.

Il est en revanche exact que les projets « faibles points » et « Parcours Affiliés » ont pour objectif de faire à face à la volumétrie croissante et à la baisse des dossiers Cicis verts, en augmentant la part des dossiers liquidés automatiquement.

**[502]** 22 collaborateurs du service retraités liquident des demandes de retraite de réversions mais ces gestionnaires ne sont pas en mono-activité, ils traitent également des demandes de successions et de capitaux décès. Il ne s'agit donc pas de 22 ETP consacrés au seul traitement des demandes de droits dérivés.

## **Thème 5 – La politique de qualité de service du régime**

**[533]** La mission suggère que le service gestionnaire n'a pas mesuré l'impact de la mise en place de la DSN. Il convient de préciser que cette évaluation est difficilement mesurable car elle ne dépend pas des actions que pourra mettre en place le service gestionnaire mais bien plutôt de la capacité des employeurs à s'emparer de cette nouvelle norme. Le service gestionnaire s'est parfaitement préparé à la mise en place de la DSN en adaptant son système d'information pour être en mesure de réceptionner et traiter les 1ères DSN reçus dès 2017. Il participe d'autre part aux côtés du GIP MDS, de la DGFIP, de la DGOS, de la DGCS et de la DSS au pilotage stratégique du projet de mise en place de la DSN chez les employeurs publics piloté par la DGAFP. Enfin, il contribue également aux nombreuses opérations de communication pour promouvoir la DSN, inciter les employeurs à migrer et accompagner tous les employeurs publics dans ce chantier structurant.

**[556]** La mission propose de relever les taux de certains indicateurs relatifs à la qualité de la prestation de service et satisfaction client en se basant sur la comparaison avec les autres régimes de retraite émanant du benchmark de la DSS. Or, il ressort du dernier rapport établi en 2019 que le comparatif positionne les résultats de l'Ircantec à un niveau élevé, voire très

élevé, plaçant la gestion de l'Ircantec bien au-dessus des principaux régimes. Les indicateurs de résultats (taux d'appels aboutis, taux de réclamations traitées dans les délais, taux de réponses aux mails dans les délais ou taux de satisfaction globale) situent l'Ircantec parmi les meilleurs sur la place. Aller au-delà de ces résultats nécessiterait de dégager des moyens supplémentaires et donc d'augmenter les coûts de gestion.

**[560]** Comme l'indique la mission, la mesure de la satisfaction client est mise en place dans le cadre d'enquêtes barométriques annuelles dont les résultats sont analysés dans le cadre d'un observatoire client et font l'objet de mesures d'améliorations permanentes. Leur suivi est assuré et mis en œuvre dans le cadre des travaux du comité écoute clients et amélioration des processus (CECAP), dispositif récompensé par l'audit AFNOR.

**[Annexe 9 - Page 220 – paragraphe 2] :** « Le contrôle mutualisé d'existence pour les retraités était manuel et assuré par un représentant du contrôle des risques pour un échantillon récurrent et limité à 2500 allocataires par an. La mutualisation permet d'adresser des enquêtes aux 32 000 allocataires Ircantec résidant à l'étranger. Cette exhaustivité des enquêtes a généré une hausse significative des traitements de remises en paiement (de 2 300 actes en 2020) évaluée à 1,2 ETP. La réorganisation et les simplifications opérées au sein du service retraités ont permis d'absorber cette charge supplémentaire d'activité sans ressource complémentaire.

## Thème 6 – La politique d'action sociale du régime

**[591]** L'appréciation de la mission sur l'engagement du régime dans les actions inter-régimes mériterait d'être pondérée. Si en effet la proportion de ces actions dans le budget global du fonds social apparaît faible, il reste que les conventionnements régionaux avec chacune des structures, inexistantes en 2017, permettent actuellement un maillage du territoire national quasi complet. Ces conventionnements ont nécessité un investissement fort du service gestionnaire et leur approfondissement nécessitera la mise en place de moyens supplémentaires dédiés.

**[592]** L'appréciation portée par la mission sur les aides individuelles est également partagée. Cette réflexion, invitant à plus de cohérence et donc plus de lisibilité pour le retraité, a déjà été engagée par les administrateurs de la CFS de cette nouvelle mandature sur les aides tournées vers les services à la personne.

**[Annexe 10 – 44 à 46 ; recommandation n°53]** Les conclusions de la mission sur l'indicateur des délais de traitement des demandes d'aides de l'action sociale, compte tenu de la précarité des retraités bénéficiaires de l'action sociale, et de l'urgence à répondre à leur demande, n'est pas partagée. Le dépassement récurrent de l'objectif par le service gestionnaire prouve le très bon fonctionnement du service. Son rehaussement ne permettrait pas de dégager une marge d'amélioration suffisamment intéressante. L'indicateur proposé par la mission dans sa **[recommandation n°53]** est déjà suivi par le service pour l'ensemble des réclamations justifiées ou non justifiées. Son niveau avoisine les 99% chaque mois (en cumulé pour 2021, 98,61%). En ce sens, il ne constituerait pas, non plus, un objectif pertinent d'amélioration.

**[593 ; recommandation n°56] et [Annexe 10 – 139]** Les administrateurs se sont auto-saisis depuis quelques années pour attribuer un secours d'urgence lorsqu'une intempérie, reconnue catastrophe naturelle par arrêté ministériel, frappe une région française. En plus des conditions habituelles d'éligibilité aux aides de l'action sociale, le retraité doit cumulativement avoir des ressources inférieures ou égales à la tranche 8 du barème et résider en zone reconnue catastrophe naturelle dans l'arrêté ministériel. Pour les intempéries d'octobre 2019, la commission du fonds social a cadré encore davantage les conditions d'octroi de cette aide en

demandant à la fois la déclaration de sinistre à l'assurance et la facture acquittée des travaux engagés dans la résidence principale. Ces conditions pourraient être utilement pérennisées pour répondre à la recommandation de la mission.

**[Annexe 10 – 11]** : Le nombre d'allocataires Ircantec est sensiblement plus élevé que celui de la CNRACL : 2,2 millions contre 1,4 million.

**[Annexe 10 – 16]** : Le critère régime complémentaire principal est une règle qui n'existe plus dans la COG actuelle. La condition d'accès de durée de carrière de 10 ans est en revanche exacte.

**[Annexe 10 – 150]** : La CFS du 21 février 2018 a validé le principe de suspendre le bénéfice des aides des demandeurs fraudeurs lors de la détection de la fraude, sans recouvrer les sommes perçues à tort par le fraudeur ni de poursuivre la personne en justice ou encore de précompter la retraite du montant indû. La procédure de fraude pourrait être à nouveau portée à la validation de la nouvelle CFS.

**[Annexe 10 – 152 ; recommandation 57]** : La mission préconise une amélioration du dispositif de contrôle des demandes d'aides. Lors de l'examen de la demande d'aide sociale, les conditions d'éligibilité (durée de la carrière supérieure ou égale à 10 ans ; cumul de 900 points de retraite IRCANTEC propre ou 450 points de retraite pour réversion ; conditions de ressources) font l'objet d'un contrôle systématique par le service gestionnaire qui, en fonction des aides, associe également des points de contrôles supplémentaires (factures acquittées, plan de financement, etc.).

**[Annexe 10 – 152]** : Concernant la gestion des aides en lien avec le plan de contrôles, le service gestionnaire réalise des contrôles a posteriori à partir d'un échantillon aléatoire établi par le contrôle des risques. Le contrôle des risques fixe un objectif sur le résultat des contrôles : un taux d'anomalie avec un taux d'incidence financière inférieur à 5%. Le résultat des contrôles pour les aides de l'action sociale sur la durée de la COG est de 1,42% pour 2017, 1,64% pour 2018, 1,87% pour 2019 et 3,34% pour 2020. Au regard de ces éléments, le service gestionnaire juge suffisants les contrôles opérés sur chaque critère d'attribution des aides. Une consultation du RNCPS alourdirait considérablement la charge de traitement d'un dossier et n'aurait pas de légitimité au regard des règles définies pour l'attribution d'une aide.





## Annexe 2

### **Transfert du recouvrement aux Urssaf**

#### **Note commune Urssaf Caisse nationale - Caisse des dépôts et Consignations**

Le gouvernement a décidé d'unifier le recouvrement des prélèvements obligatoires respectivement au sein des sphères fiscales et sociales. Dans cette optique, les mesures portées par la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel et la loi de financement de la sécurité sociale pour 2020 conduisent à compléter les missions des Urssaf afin qu'elles portent désormais sur l'ensemble des cotisations et contributions sociales dues au titre de l'emploi des salariés ou assimilés, dans le secteur privé non agricole comme le secteur public.

L'article 18 de la loi n° 2019-1446 du 24 décembre 2019 de financement de la sécurité sociale pour 2020 organise à effet du 1er janvier 2023 le transfert aux Urssaf de contributions relevant de la sphère sociale, actuellement gérées par la Caisse des dépôts et consignations :

- Cotisations de retraite des agents des fonctions publiques territoriales et hospitalières (CNRACL)
- Cotisations de retraite des agents non titulaires de la fonction publique (Ircantec),
- Cotisations de retraite additionnelle des agents de la fonction publique (RAFP),
- Contribution au Fonds pour l'emploi hospitalier visée à l'article 14 de la loi n° 94-626 du 25 juillet 1994 relative à l'organisation du temps de travail, aux recrutements et aux mutations dans la fonction publique hospitalière.

La date de ces transferts peut être anticipée ou reportée par décret pour une ou plusieurs catégories de cotisations, contributions ou redevables. Ce report ou cette anticipation ne peuvent excéder deux ans.

Cette note a pour objet de préciser les éléments de contexte actuel et de proposer un calendrier de mise en œuvre du projet de transfert

#### **1. Contexte actuel**

##### **a. Montée en charge de la DSN dans la fonction publique**

L'entrée en DSN des employeurs de la fonction publique est un pré-requis absolu à la mise en œuvre du transfert de recouvrement.

Le décret n°2018-1048 du 28 novembre 2018 a fixé les échéances à partir desquelles les employeurs publics doivent obligatoirement effectuer leurs déclarations sociales via la DSN. Le calendrier retenu comprend plusieurs échéances selon les régimes et différentes catégories de collectivités, essentiellement établies au 1<sup>er</sup> janvier 2020 et au 1<sup>er</sup> janvier 2022.

15.000 employeurs publics, soit environ l'équivalent de 2,5 millions d'agents, ont basculé à ce jour en DSN. Une majorité d'employeurs, à savoir 45.000 employeurs publics restent actuellement à basculer en DSN, soit 3 millions d'agents.

Si la fonction publique territoriale a tenu ses engagements de montée en charge sur 2021, l'Etat et la fonction publique hospitalière sont en retard de déploiement. Les ministères de la culture et de l'agriculture ont basculé, mais les grands ministères ne monteront qu'au 1<sup>er</sup> janvier 2022 avec un protocole de test, qui se déroule sur toute l'année 2021, pour sécuriser leur entrée. Le dernier jalon de GO/NOGO conditionnant la bascule en DSN de ces employeurs au 1<sup>er</sup> janvier 2022 ne devrait pas intervenir avant fin octobre / début novembre 2021. Concernant la fonction publique hospitalière, 200 employeurs ont migré soit un peu moins de 10% des employeurs de ce versant. Dans ces conditions, la Direction de la sécurité sociale a décidé de maintenir la DADS pour une année supplémentaire.

Ainsi, à ce jour, aucune projection ne peut être réalisée sur l'ampleur de la montée en charge sur 2022.

En termes de qualité déclarative, aucune difficulté majeure n'est à signaler : les niveaux d'anomalies restent relativement constants d'un mois sur l'autre et les efforts sont poursuivis dans la prise en compte des retours métiers.

Au regard des éléments exposés précédemment, il apparaît que la généralisation en DSN ne sera pas atteinte ni maîtrisée sur l'année 2022, ce qui ne permet pas de sécuriser le dispositif de transfert à échéance du 1<sup>er</sup> janvier 2023. Sur le périmètre DSN, il convient de noter également que les travaux et les expressions de besoin relatives aux incidences du transfert de recouvrement sur la norme DSN 2023 n'ont pas été engagés dans les temps impartis.

## **b. Contexte Urssaf**

La feuille de route de l'Urssaf et la mobilisation des capacités SI sur le projet de transfert de la retraite complémentaire Agirc-Arrco, intégrant l'enjeu de reprise de l'antériorité, ne permettent pas de tenir en toute sécurité la cible de transfert 2023 des contributions gérées par la CDC.

## **c. Contexte Caisse des dépôts**

L'Ircantec est engagée dans le projet de migration de ses données carrières dans le Répertoire de Gestion des Carrières Unique prévu pour aboutir en Juin 2022, sous réserve du bon achèvement de la migration préalable des données d'autres régimes (MSA, CNAV TI). Ce projet mobilise fortement les équipes en charge de la gestion de l'Ircantec et de son système d'information. Surtout, la conduite simultanée de ces projets impacte profondément les processus qui touchent au compte carrière, que ce soit dans ses modalités d'alimentation (projet DSN), dans ses modalités de corrections et de fiabilisation (projet RGCU) ou que ce soit dans ses modalités de vérification de la cohérence entre les droits attribués aux assurés et les cotisations sociales versées par les employeurs (projet de transfert du recouvrement à l'Urssaf Caisse nationale). Du fait de leur interdépendance, et de leurs états d'avancement très différents, nous considérons que la priorité doit être de sécuriser ces processus majeurs de la gestion des retraites, qui pourrait être mise en risque par la simultanéité de ces 3 projets.

Il en est de même de la gestion de la CNRACL fortement sollicitée par le projet de mutualisation de son système d'information avec celui du Service des Retraites de l'Etat.

Il est enfin rappelé que le recouvrement des cotisations retraite versées par les employeurs publics est aujourd'hui opéré de manière efficace par la CDC. Le projet de transfert du recouvrement présente donc peu d'enjeu en termes d'efficacité opérationnelle.

Pour ces raisons la Caisse des dépôts est favorable à reporter la mise en œuvre d'au moins un an et si possible de deux ans comme le permet la loi de financement de la sécurité sociale pour 2020.

## **2. Proposition conjointe de calendrier**

Au regard des éléments de contexte rappelés ci-avant, l'Urssaf et la Caisse des dépôts préconisent d'un commun accord le report de l'échéance du transfert du recouvrement des quatre régimes CNRACL, Ircantec, RAFP et FEH au 1<sup>er</sup> janvier 2024.

Pour atteindre l'objectif du 1<sup>er</sup> janvier 2024, il conviendra d'anticiper dès le 1<sup>er</sup> semestre 2022 l'état des lieux des conditions dans lesquelles la Caisse des dépôts opère la collecte des cotisations dédiées au financement des prestations qu'elle assure pour la CNRACL, l'Ircantec, le RAFP et le FEH.

Cet état des lieux doit comporter un descriptif des modalités de collecte des cotisations présentant les règles d'identification des redevables, les modalités de calcul des cotisations, les exonérations appliquées ou cas particuliers à prendre en compte, les vecteurs déclaratifs, les modalités de gestion des anomalies, les procédures applicables pour le recouvrement et le contrôle, et les bilans associés. Il conviendra dans le même temps d'identifier les conditions juridiques et opérationnelles afférentes au transfert de la collecte, d'identifier et apprécier les risques et conditions de réussite associés. En particulier, les conditions de fiabilisation des données individuelles, d'interlocution avec les déclarants, les modalités de reversement des cotisations perçues par l'Urssaf pour le compte des régimes et, plus globalement, les flux financiers entre l'Urssaf et les régimes devront faire l'objet d'une description précise. La qualité des données nécessaires à l'élaboration des comptes des différents régimes devra également être assurée dans un souci de qualité et fiabilité financière des régimes, dont les comptes sont certifiés.

**Annexe 1 - Calendrier de la bascule en DSN des employeurs publics (décret n°2018-1048 du 28 novembre 2018)**

	Effectifs physiques au 31 décembre 2017	Date à partir de laquelle la déclaration sociale nominative doit être établie
<b>Employeurs de la fonction publique de l'Etat</b>		
Paie assurée par la DGRFP	périmètre d'initialisation > 10 000 agents	01/01/2021
Paie assurée par l'employeur - Etablissements publics hors CNRS  - Centre national de la recherche scientifique (CNRS)	> 10 000 agents	01/01/2020
	Entre 400 et 10 000 agents	01/01/2021
		01/01/2021
<b>Employeurs de la fonction publique territoriale</b>		
Régions	Tous	01/01/2020
Organismes départementaux dont : - Départements - Etablissements départementaux (dont centres de gestion et services départementaux d'incendie et de secours) - Centre national de la fonction publique territoriale - Centres interdépartementaux de gestion	Tous	01/01/2020
	Tous	01/01/2020
	Tous	01/01/2020
	Tous	01/01/2020
Organismes intercommunaux dont : - Métropoles - Communautés urbaines - Communautés d'agglomération - Communautés de communes	Tous	01/01/2020
	Tous	01/01/2020
	Tous	01/01/2020
	Tous	01/01/2021
Organismes communaux : - Communes - Etablissements communaux	> 100 agents	01/01/2021
	> 350 agents	01/01/2021
<b>Employeurs de la fonction publique hospitalière : hôpitaux publics et établissements publics sociaux et médico-sociaux</b>		
Hôpitaux publics et établissements publics sociaux et médico-sociaux	> 9 000 agents	01/01/2020
	De 1 500 à 9 000 agents	01/01/2021

Pour les employeurs qui ne sont pas recensés dans ce tableau, l'entrée en DSN se fera au 1er janvier 2022. Pour les employeurs publics des administrations dont la fusion ou la création est postérieure au 31 décembre 2017, la DSN sera obligatoire à compter du 1er janvier 2022.

En cas de fusion ou de création postérieure au 31 décembre 2017, l'employeur public entrera dans le dispositif DSN au 1er janvier 2022, sans considération de son effectif. Pareillement, les établissements relevant de la fonction publique régionale créés en 2018 passeront obligatoirement à la DSN au 1er janvier 2022, sans considération de leur effectif.

## **Annexe 2 : règles de gestion de la retraite de la fonction publique Ircantec et CNRACL**

### **1. Identité et modèle de collecte**

La gestion du régime Ircantec est déléguée à la Caisse des dépôts et située à Angers. Le volume de cotisations concernées atteint 3,4 milliards € pour un nombre d'employeurs cotisants évalué à 55 000 et relevant majoritairement du secteur public (Etat, territorial et hospitalier) avec toutefois quelques employeurs historiquement publics mais ayant changé de statut.

La gestion du régime CNRACL est déléguée à la Caisse des dépôts et située à Bordeaux. Le volume de cotisations concernées atteint 22 milliards € pour un nombre de cotisants évalué à 45 000 et relevant exclusivement du public (territorial et hospitalier).

### **2. Description des processus et des fonctions de la collecte IRCANTEC**

#### **2.1. Immatriculation et relation cotisants**

L'ensemble des cotisants Ircantec et CNRACL est affilié à l'Urssaf pour les risques autre que la vieillesse. Le fichier couvre essentiellement des populations du secteur public mais aussi quelques employeurs du secteur privé.

Si la gestion des comptes en Urssaf s'appuie sur le circuit CFE et s'établit au niveau du Siret de l'établissement, la Caisse des Dépôts gère les comptes au niveau des employeurs par un processus d'immatriculation *ad hoc* dans le système d'information, sur la base de pièces justificatives produites par l'employeur et en deux temps (déclaration d'immatriculation et immatriculation effective après affiliation des fonctionnaires pour la CNRACL).

Le processus d'affiliation couvre l'immatriculation, l'adhésion et la gestion des habilitations aux services numériques développés pour les employeurs. Au titre de l'année 2020, les volumétries sont les suivantes :

- CNRACL :
  - 354 nouveaux employeurs immatriculés
  - 101 225 affiliations de nouveaux fonctionnaires
- Ircantec :
  - 155 nouveaux employeurs immatriculés
  - 7 500 mises à jour de compte employeurs

L'Ircantec est plus proche de la gestion Agirc-Arrco dans sa gestion et a, ainsi, institué un partenariat afin de s'appuyer sur le réseau des Centre d'Information, Conseil et Accueil des Salariés (CICAS) pour la pré-instruction des dossiers de demande de retraite. Plus globalement, en termes de relation de service : la Caisse des Dépôts offre un service numérique avec un portail présentant les comptes employeurs et comptes des droits individuels liés au compte employeur. L'accompagnement des collectivités (notamment l'appui aux formalités pour les nouveaux personnels en charge des déclarations au sein de ces structures) est équivalent à celui réalisé par les Urssaf sur les autres risques.

## 2.2. Règles applicables et modalités de calcul de cotisation

L'assiette Ircantec est constituée de la totalité des rémunérations globales brutes n'excédant pas 8 plafonds de sécurité sociale, et à l'exception des éléments de rémunération à caractère familial (ce qui constitue un point d'écart par rapport au régime général), des prestations familiales, des indemnités journalières servies par les régimes général ou agricole de sécurité sociale, des indemnités de chômage partiel. Elle est ensuite répartie en deux tranches A et B séparées par le plafond de sécurité sociale. Il existe plusieurs particularités (praticiens, élus, agents recenseurs...).

L'assiette CNRACL est égale au traitement indiciaire brut auquel s'ajoute éventuellement des compléments indemnitaires (exemple NBI). Les taux sont fixes. Néanmoins, il existe une pluralité de taux et d'exonérations spécifiques à certaines catégories d'agents telles que les sapeurs-pompiers, les aides-soignantes. Au total, la Caisse des Dépôts estime qu'il existe un volume d'une vingtaine de types de cotisations différentes à gérer.

## 2.3. Modalités déclaratives

Pour les 3 régimes (CNRACL, RAFP, Ircantec) le processus de recouvrement est initié par une campagne consistant à informer les employeurs redevables du nouvel exercice en précisant les références et la périodicité de versement et les obligations déclaratives. Les périodicités de versement des cotisations sont fonction de l'effectif et/ou du montant annuel de cotisations versées de l'établissement avec un rythme mensuel, trimestriel ou annuel. Le RAFP fait exception à la périodicité trimestrielle et la CNRACL fait exception à la périodicité annuelle.

Pour le régime Ircantec, certains employeurs de la sphère privée déclarent en DSN, ceux de la sphère publique en DADS ou en DSN. Le régime doit ainsi être en mesure de gérer actuellement deux modalités déclaratives distinctes : DSN d'une part, DADS d'autre part. Cette gestion des deux normes de déclaration perdurera au moins jusqu'en 2022 et sous réserve que le calendrier de passage des employeurs publics à la DSN soit respecté.

De la même manière, la CNRACL et le RAFP conservent jusqu'en 2022 une gestion en double campagne sur la base de la DADS pour passer progressivement en DSN entre janvier 2020 et décembre 2022, sous réserve que le calendrier de passage des employeurs publics à la DSN soit respecté.

Pour le régime Ircantec, la base du recouvrement s'opère sur l'assiette (tranche A, tranche B) par un recalcul produit par le régime : salaire perçu par le taux d'appel, pour produire la cotisation génératrice de droit.

Afin de procéder à l'alimentation des comptes individuels de retraite complémentaire par points, les employeurs transmettent des déclarations individuelles (DI). Il est opéré une phase dite de bouclage dont l'objectif est de réconcilier les déclarations et paiements en masse, ces derniers étant calculés sur la base des déclarations individuelles. Cette opération de « bouclage » permet ainsi de s'assurer que le montant des cotisations in fine payée par l'employeur correspond bien au nombre exact de points attribués aux comptes individuels retraite. En cas de divergence, une interlocution avec l'employeur est ouverte afin de détecter l(es) atypie(s) et procéder à la régularisation au bénéfice du régime ou de l'employeur. A noter que pour les plus grosses entités, la charge de travail peut être conséquente. Cette réconciliation est également réalisée sur les situations individuelles des cotisations rétroactives (cf *infra* 3.1). La charge de travail porte essentiellement pour l'Ircantec sur la facturation de ces cotisations rétroactives et pour la CNRACL sur la gestion des écarts.

En mode DSN, l'alimentation des comptes individuels est traitée au mois le mois sur la base des cotisations calculées et l'alimentation du compte employeur lors de la phase de bouclage financier annuel sur la base des cotisations recalculées. Les éléments du compte-rendu métier de la DSN sont mis chaque mois à disposition de l'employeur sur le portail de la Caisse des dépôts et sur le portail Net Entreprise.

Pour la CNRACL, une opération de bouclage visant la réconciliation avec les périodes portées au compte s'appuie sur la DADS, dont la date d'exigibilité est fixée au 31/01/N+1. Les droits attribués correspondent à la somme des déclarations au niveau individuel sur la base des cotisations déclarées non globalisées et le rapprochement est réalisé annuellement. En cas d'écart, les droits priment sur les cotisations qui sont réclamées à l'employeur jusqu'à leur règlement. Le calcul de la pension est réalisé sur la base de périodes cotisées. S'agissant exclusivement de fonctionnaires, , outre les 6 derniers mois de traitement, toutes les informations administratives de la carrière du fonctionnaire participent du calcul de la pension, notamment la durée d'assurance et de liquidation. D'autres informations comme la NBI, enfants à charge... permettent de déterminer des compléments ou suppléments de pension..

Pour le RAFF, le calcul correspond à une fraction de prime plafonnée et relève de la seule responsabilité de l'employeur. En cas d'absence de règlement dans un délai de six mois, les droits ne sont pas inscrits.

Sur le volet du paiement, seul le virement est accepté pour l'ensemble des régimes.

#### **2.4. La gestion des écarts déclaratif/paiement**

Pour l'ensemble des régimes, en cas d'égalité entre les déclarations et les paiements pour l'employeur, l'alimentation des droits individuels se réalise automatiquement. En cas d'écart, il est procédé à un appel complémentaire ou un remboursement au bénéfice de l'employeur ou à la demande d'une déclaration rectificative à l'employeur. La CNRACL et le RAFF se basent sur les cotisations déclarées et l'Ircantec sur les cotisations recalculées, et régularisées le cas échéant.

La déclaration est ainsi traitée concomitamment sur le volet recouvrement et sur le volet droit pour les 3 régimes (Ircantec, CNRACL et RAFF). Le retour, auprès de l'employeur, s'opère en cas de détection d'anomalie, pour procéder aux corrections soit sur les droits affectés au compte du salarié, soit des cotisations affectées au compte de l'employeur dans le cadre d'une interlocution avec l'employeur.

Se basant sur les cotisations déclarées, le régime CNRACL en cas d'incohérence à partir d'un seuil défini, analyse les écarts entre les déclarations et les paiements. La régularisation intervient aux échéances suivantes. Au-delà des divergences infra-annuelles, les motifs d'écarts proviennent notamment d'exonérations appliquées spontanément par les employeurs de manière non symétrique entre montants déclarés et montants payés, ou de non-concordance avec le paiement ou l'absence de paiement de cotisations rétroactives (suite à validation de périodes), avec le paiement ou l'absence de paiement de cotisations sur rappel de traitement, avec le paiement ou l'absence de paiement de cotisations pour des fonctionnaires en position statutaire de détachement.

A noter que pour le RAFF, en l'absence de règlement financier de l'écart (supérieur à un seuil), les éléments n'alimentent pas le compte du fonctionnaire.

#### **2.5. Mise en recouvrement amiable et forcé**

Le régime Ircantec fait primer les points sur la créance. Les points carrière sont automatiquement inscrits sur le compte salarié concomitamment à la créance sur le compte employeur. A l'image du régime général, l'assuré n'est pas responsable du défaut de paiement de son employeur. Pour les régimes CNRACL et Ircantec, la mise en recouvrement intervient jusqu'au paiement effectif de la dette

par l'employeur. A défaut, une mise en demeure est effectuée puis un mandatement d'office est réalisé.

Il est réalisé un mandatement d'office après plusieurs relances avant mise en demeure avec application systématique des majorations de retard. Les demandes de remises sont instruites pour le compte du régime par la Caisse des Dépôts en deçà d'un seuil, au-delà, elles sont de la compétence du conseil d'administration. Les demandes de remises de majorations de retard du RAFF sont quant à elles instruites par l'agent comptable de l'ERAFP.

# **OBSERVATIONS DE LA MISSION RELATIVES AUX REPONSES DE LA DIRECTION DU BUDGET ET DE LA DIRECTION DE LA SECURITE SOCIALE, DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'IRCANTEC ET DU DIRECTEUR DES POLITIQUES SOCIALES DE LA CAISSES DES DEPÔTS ET CONSIGNATIONS**

## **1 Observations de la mission sur la réponse de la direction du budget et de la direction de la sécurité sociale**

La réponse commune de la DB et de la DSS n'appelle pas de remarque de la mission.

## **2 Observations de la mission sur le courrier du président du conseil d'administration de l'Ircantec du 27 octobre 2021**

- 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> paragraphes de la 2<sup>ème</sup> page du courrier :

Vous faites référence aux problèmes d'inégale participation au sein de la gouvernance. Cette difficulté est bien réelle et je la déplore, j'ai d'ailleurs fait voter une délibération pour affirmer la nécessité du présentiel dans nos instances. Réduire le nombre d'administrateurs au sein du CA ou empêcher la présence effective des suppléants ne serait pas de nature à résoudre ce problème.

Au contraire, une telle proposition aurait pour effet de faire reposer la charge de travail et la nécessité de se rendre disponible sur un petit nombre d'administrateurs, alors que le rapport souligne justement la difficulté des représentants des employeurs à se rendre disponibles, Là encore, les expressions « illusion de paritarisme » ou « équilibre de façade » apparaissent comme bien excessives, alors que la majorité des grandes décisions de la dernière mandature ont été adoptées à l'unanimité du CA. (Feuille de route de la gestion financière, politique d'engagement actionnarial et institutionnel, révision du plan quadriennal en 2019...etc).

Jamais une décision n'a été prise par un vote favorable des seuls représentants des affiliés et cela est encore vrais aujourd'hui.

Observations : La mission prend note en premier lieu de la délibération suivante à laquelle fait référence le président du conseil d'administration (CA) de l'Ircantec et qui a été adoptée le 6 octobre 2021 par le CA : « *Après en avoir débattu, le Conseil d'administration rappelle que les instances de l'Ircantec se déroulent en présentiel. Néanmoins, le service gestionnaire doit mettre en oeuvre les outils nécessaires afin de permettre aux administrateurs, après accord du président du Conseil d'administration et des présidents des commissions, de participer à toutes les réunions en distanciel* » ; la mission tient en second lieu à souligner que sa recommandation n°5 (« *Réduire le nombre d'administrateurs titulaires du régime en se fondant sur d'autres clés de représentation que celle aujourd'hui retenue. Réduire également dans des proportions plus importantes le nombre de suppléants* ».) et sa recommandation n°10 (« *Limiter la présence des suppléants, lors des séances du conseil d'administration, au remplacement des titulaires absents. Réserver l'élection comme membre des commissions aux seuls administrateurs titulaires* ») s'inscrivent dans un ensemble plus large de recommandations visant à renforcer le fonctionnement paritaire de l'institution ; la mission estime d'ailleurs que le fait qu'un certain nombre de décisions importantes de la mandature précédente aient été prises à l'unanimité des administrateurs présents en réunion ne peut être considéré comme une indication révélatrice en soi d'un fonctionnement paritaire satisfaisant du CA.

- 6<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> paragraphes de la 2<sup>ème</sup> page du courrier :

Le rapport provisoire analyse en détail les écarts de participation au conseil entre les différents collèges et souligne en particulier le manque d'assiduité des représentants des collectivités territoriales et, dans une moindre mesure, celui des représentants de la FHF.

Pourtant, lorsqu'on regarde plus précisément l'implication du collège employeur dans les commissions et au bureau, où se préparent les décisions du conseil, c'est la sous-représentation des représentations des ministères de l'Etat qui est la plus frappante. Le turnover répété des représentants de l'état ne facilite pas cette représentation.

Observations : Le rapport fait mention de l'insuffisante participation des employeurs, notamment des représentants de l'Etat dans les commissions et au bureau de l'Ircantec. C'est du reste l'une des raisons qui affectent la dimension prétendument paritaire de la gouvernance du régime et qui motivent les recommandations de la mission à ce sujet.

- 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> paragraphes de la 3<sup>ème</sup> page du courrier :

Sur la partie de la gestion financière, la mission, comme la précédente émet des réserves sur l'utilisation du modèle PREVIR pour les projections actuarielles du régime, qu'elle considère comme trop favorables et construit sur des hypothèses insuffisamment fondées.

On remarquera d'abord que les projections du plan quadriennal 2017 réalisées avec PREVIR se sont finalement avérées plutôt conservatrices : l'alimentation du modèle sur les données 2017-2019 et le calage réalisé 2020, dont la simple actualisation des données sans modification du cadre d'hypothèse, entraînent à elles seules un report d'une année de la date d'apparition du déficit technique et de deux ans de la date d'épuisement des réserves.

Observations : La mission retient avant tout des projections récentes réalisées par les services de la CDC, sous le pilotage de la CPTF, qu'elles font toutes apparaître d'importants déficits techniques à long-terme ; ce constat l'a notamment conduit à formuler ses recommandations n°16 (« *Fixer les paramètres du régime dans le prochain plan quadriennal pour la période 2022-2025 et ceux qui suivront sans se fonder exclusivement sur le respect des critères réglementaires de solvabilité et en visant un équilibre du solde technique du régime à un horizon temporel de 40 à 45 ans* ») et n°21 (« *Compte tenu du fort déséquilibre à long-terme du régime, prendre des mesures dans le cadre du prochain plan quadriennal 2022-2025 en vue de réduire le taux de rendement du régime, pour le rapprocher du taux actuariel d'équilibre de celui-ci ; envisager à cette fin une augmentation progressive de la valeur d'achat du point* ») ; en outre, selon la mission, le fait que la prise en compte de certaines informations disponibles sur la période 2017-2020 aient induit un report de la date attendue d'épuisement des réserves dans les dernières projections du rapport technique pour 2021, par rapport aux prévisions réalisées en 2017, n'implique pas que ces dernières puissent être considérées comme « plutôt conservatrices ».

- 6<sup>ème</sup> paragraphe de la 3<sup>ème</sup> page du courrier :

Par ailleurs, dans un souci de grande prudence et devant les préconisations de la mission, la CPTF de juillet 2021 a souhaité qu'un scénario sans PREVIR soit intégré au rapport technique 2021 qui servira de base aux travaux du prochain plan quadriennal. Il s'avère que les écarts de projections à long terme entre un scénario avec et sans PREVIR est finalement plus favorable que le scénario bas avec PREVIR. Ces travaux confortent la conviction de la CPTF sur la nécessité de disposer d'un modèle de projection propre au régime, qui prenne en compte l'évolution de l'emploi et du SMPT spécifiques aux contractuels de droit public.

Observations : La mission juge favorablement le fait que la CPTF ait décidé d'intégrer un scénario « médian sans PREVIR » dans les projections du rapport technique 2021 ; pour autant, elle estime que cette initiative n'est pas pleinement satisfaisante au regard de la recommandation n°18 qu'elle avance (« *Pour l'élaboration du prochain plan quadriennal, ne pas fonder les décisions uniquement sur les projections fondées sur l'utilisation conjointe des modèles MISTRAL et PREVIR ; bien pondérer le résultat des variantes réalisées avec les hypothèses d'emploi et de salaire par tête des salariés issues du COR, sans utilisation du modèle PREVIR* ») ; selon la mission, les incertitudes liées à l'utilisation du modèle PREVIR pour les projections et celles liées aux hypothèses de productivité à moyen et long-terme sont de nature différente et peuvent éventuellement se cumuler ; par ailleurs, la mission ne conteste pas l'intérêt de l'utilisation d'un modèle propre au régime, mais elle juge que l'utilisation actuelle du modèle PREVIR n'est pas de nature à garantir des prévisions prudentes à un horizon de 30 ans, d'où ses différentes recommandations techniques sur l'utilisation de PREVIR.

- 7<sup>ème</sup> paragraphe de la 3<sup>ème</sup> page du courrier :

Si PREVIR apparaît aujourd'hui comme l'outil le plus adéquate, je suggère qu'un toilettage du modèle pourrait utilement être programmé dans le cadre de la prochaine COG, comme le préconise la mission.

Observations : La mission est d'avis qu'un simple « toilettage » du modèle PREVIR n'est pas de nature à constituer une réponse satisfaisante aux difficultés relevées par celle-ci.

- 3<sup>ème</sup> paragraphe de la 4<sup>ème</sup> page du courrier :

La mission plaide pour une uniformisation des politiques de placement des caisses de retraite complémentaire obligatoire. C'est pour moi, semble-t-il, méconnaître le lien étroit qui unit allocation stratégique et horizon de placement. En effet, l'allocation stratégique d'un régime comme l'Ircantec va enregistrer des excédents techniques pendant encore près de 20 ans, ne peut être le même que celui de l'Agirc-Arcco, à la situation financière plus fragile et pour lequel les réserves peuvent être mobilisées rapidement.

Observations : La mission tient à souligner que son appréciation selon laquelle l'Ircantec devrait être soumise à une réglementation commune modernisée relative à la gestion des placements de l'ensemble des caisses de retraite et la recommandation n°24 qui lui est associée (« Réintégrer l'Ircantec dans le champ des réflexions et des consultations qu'il convient de réengager sans tarder pour unifier et moderniser le cadre réglementaire régissant la gestion des placements des régimes de retraite complémentaire obligatoire ») ne s'apparente en aucun cas à une préconisation allant dans le sens d'une uniformisation des politiques de placement des caisses de retraite complémentaire ; la mission est d'avis que les pouvoirs publics sont fondés à définir une réglementation relative à la gestion des placements des caisses de retraite destinée à prévenir les prises de risque qu'ils jugent excessives.

- 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> paragraphe de la 5<sup>ème</sup> page du courrier :

La mission s'interroge sur l'impact de la politique ISR de l'IRCANTEC sur la performance financière de ses placements. Il est simplement impossible, dans le cadre de mandats en gestion fondamentale, d'imaginer à posteriori ce qui aurait pu être la composition du portefeuille IRCANTEC sans politique ISR, et de comparer ainsi sa performance théorique à celle du portefeuille réel du régime. Des centaines d'études académiques tendent à démontrer une corrélation entre performance financière et extra financière, même si les méthodologies, les critères ESG retenus ou les univers d'investissements sont tellement divers qu'il est difficile d'en tirer une conclusion définitive pour la politique ISR spécifique à l'IRCANTEC.

Pour autant, cette question de la performance préoccupe le conseil d'administration et les commissaires du gouvernement. Pour répondre à ces interrogations, des travaux ont été menés par la CPTF dans le cadre de l'adoption d'une nouvelle politique climat. Il est, par exemple, apparu que la performance de l'indice S&P Europe LargeMidCap auquel on applique les exclusions « Paris Aligned Benchmark » de l'union européenne que l'IRCANTEC souhaite retenir était, sur les 4 dernières années, de 5 points supérieure à la performance du même indice sans exclusions.

Observations : La mission estime que ces observations ne sont pas de nature à appeler une modification significative des appréciations qu'elle a portées dans la partie 4.3.4.3 de son rapport provisoire, ni une modification de sa recommandation n°38 (« Assurer une veille des études existantes portant sur les implications financières des politiques d'ISR et développer des études spécifiques sur celle mise en oeuvre par l'Ircantec, en recourant le cas échéant à des prestataires externes indépendants, dans des conditions garantissant la qualité et l'objectivité de ces études ; définir l'ambition et les modalités de la politique ISR de l'Ircantec pour les prochaines années, en tenant compte pleinement de la capacité de disponibilité des administrateurs, d'une part, et des moyens d'expertise et de suivi dont dispose l'équipe de la CDC en charge de la gestion, d'autre part ») ; la mission a toutefois ajouté une note de bas de page à la fin du paragraphe 409 pour faire explicitement état des éléments de

comparaison de la performance récente de l'indice S&P Europe LargeMidCap Paris Aligned Index (EUR) avec celle de l'indice S&P Europe LargeMidCap (EUR) que les services de la CDC ont porté à la connaissance des membres de la CPTF lors de leur réunion du 9 septembre 2021 et auxquels le président de l'Ircantec fait référence dans ses observations.

### 3 Observations de la mission sur la note du 13 octobre 2021 du directeur des politiques sociales de la Caisse des dépôts et consignations

#### 3.1 Observations sur les éléments figurant dans la note proprement dite

- 4<sup>ème</sup> paragraphe de la 1<sup>ère</sup> page de la note :

**En ce qui concerne la gestion financière** (recommandations 34 et 25), la CDC confirme qu'elle fournira bien sûr toute son expertise au Conseil d'administration pour appréhender les questions de diversification, de profil de risque du portefeuille et de son éventuelle couverture dans le cadre des travaux pour la prochaine allocation stratégique (1<sup>er</sup> semestre 2022). Elle rappelle que la diversification est indispensable à la recherche d'une performance financière minimale et à la maîtrise des risques du portefeuille, dans un contexte de croissance des réserves et d'horizon d'investissement à 30 ans (en cohérence avec la solvabilité du régime). Cette diversification est très encadrée par le Règlement financier tant géographiquement qu'en termes de catégories d'actifs (limitée à 20% maximum des actions et dans les pays de l'OCDE exclusivement ; aux dettes les mieux notées exclusivement pour les obligations). La maîtrise des risques du portefeuille est renforcée par la Charte ISR (qui opère un biais qualitatif dans la sélection des valeurs), par la couverture du risque de change pour les obligations et par le suivi du risque de défaut. Cette diversification a vocation à évoluer en fonction de l'équilibre du régime et elle sera nécessairement revue à l'approche de l'échéance de mobilisation des réserves.

Observations : La mission souligne qu'elle a rendu compte de manière précise de l'univers d'investissement de l'Ircantec, tel qu'il est défini dans son règlement financier, dans la partie 3.3.3 de l'annexe 5 de son rapport provisoire ; les observations ci-dessus du directeur de la DPS de la CDC ne la conduisent pas à revoir les appréciations qu'elle a portées dans la partie 4.3.3.3 de son rapport et dans la partie 3.3.3 de l'annexe 5 sur les décisions récentes du CA relatives à la diversification des placements de l'institution ; elles ne la conduisent pas non plus à revoir ses recommandations n°35 (« Réinterroger les orientations récentes de diversification qui ont conduit notamment l'Ircantec à accroître fortement ses investissements hors de France et de la zone euro sur la période récente ; faire en sorte que le conseil d'administration se prononce explicitement sur la politique de couverture du risque de change ».) et n°36 (« Enrichir le document de bilan mensuel de la gestion financière transmis à la CPTF et au conseil d'administration pour leur permettre de mieux suivre la composition du portefeuille des réserves et leur permettre ainsi de mieux apprécier les principaux risques, dont le risque de change et le risque de défaut sur les obligations ».)

- 1<sup>er</sup> paragraphe de la 2<sup>ème</sup> page de la note :

S'agissant de l'outil de couverture du portefeuille (GDR), la CDC rappelle qu'elle a proposé au nouveau Conseil d'administration de désactiver cet outil en mars 2021 (courrier au Président en date du 22 mars 2021) mais que cette proposition n'a pas été retenue par la CPTF. Le Conseil d'administration a acté en juillet 2021 l'évolution des paramètres techniques mis en œuvre par le service gestionnaire entre avril et décembre 2020, confirmant son souhait de maintenir l'outil, dont le mandat vient d'être prorogé d'un an dans l'attente de la nouvelle allocation stratégique (Conseil d'administration du 7 octobre 2021).

**Observations :** La mission précise qu'elle a fait état dans la partie 4.3.3.2 de son rapport provisoire et de son annexe 5 de ceux de ces éléments qui lui étaient connus au 20 septembre 2021 ; la mission a ajouté une note de bas de page à la fin du paragraphe 364 de son rapport définitif pour faire explicitement état de la décision du CA du 7 octobre 2021 de proroger d'un an le mandat de gestion relatif au dispositif de GDR.

- 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> paragraphe de la 2<sup>ème</sup> page de la note :

**Concernant la gestion administrative du régime, la DPS se propose en effet de passer d'une facturation à l'euro-l'euro avec des engagements COG détaillant la structuration des coûts unitaires, à une facturation en prix standards adossée à la COG et permettant en toute transparence de piloter la performance des prestations avec ses indicateurs.**

Cette nouvelle modalité de facturation n'empêchera pas une traçabilité des ETP affectés directement aux processus opérationnels (ETP de production) et mes services continueront évidemment à transmettre aux administrateurs et aux tutelles les éléments nécessaires au suivi de la performance des prestations, processus par processus.

Cette nouvelle modalité de facturation offrira une meilleure visibilité des prix et un engagement du gestionnaire CDC sur la période de la COG. Elle engage en parallèle la CDC dans une démarche de maîtrise de ses charges globales. L'évaluation de la mission montre bien, d'ailleurs, que la CDC n'a pas attendu pour s'engager dans cette démarche puisqu'elle a réduit ses effectifs permanents bien au-delà de la trajectoire de la COG et a systématiquement, depuis 2018, sous-consommé les budgets d'intérim prévus par la convention.

La CDC poursuivra ses efforts ces prochaines années. Elle s'est ainsi déjà engagée dans un programme de performance opérationnelle – dont le périmètre est plus vaste que l'Ircantec - qui lui permettra de gérer la trajectoire de convergence des « prix standards facturés » aux mandants avec les « coûts complets » supportés par la CDC. C'est bien à la Commission de Surveillance de la CDC que le Directeur Général de la CDC, assisté du Directeur des Politiques sociales, devra rendre compte périodiquement de ce programme de performance opérationnelle qui bénéficie in fine aux mandats et, plus largement, de son impact sur l'évolution du solde de gestion de la DPS.

**Observations :** La mission prend acte des observations de la CDC. Elle réitère cependant sa recommandation, qui paraît s'imposer naturellement dans le cadre d'une relation qui n'est pas celle d'une prestation de service (comme l'a rappelé la mission dans le rapport), visant à assurer une information du conseil d'administration et des tutelles sur la formation des coûts inhérente à l'activité des services chargés de la gestion du régime, dont le conseil assume également la responsabilité. C'est pourquoi il est recommandé, outre une meilleure traçabilité des effectifs, de « *présenter chaque année, au conseil d'administration, les prix facturés et les coûts réellement constatés ainsi que les gains de productivité attendus et réalisés pour en assurer la convergence* ». Dans l'esprit de la mission, cette préconisation d'information du conseil n'a pas vocation à interférer avec les procédures et les décisions internes à la caisse des dépôts et consignations.

- 6<sup>ème</sup> paragraphe de la 2<sup>ème</sup> page de la note :

**Concernant le processus de transfert de recouvrement**, je tiens enfin à vous informer que, postérieurement à la mission, la CDC et l'Urssaf Caisse nationale ont produit une note commune proposant un report de la mise en œuvre du transfert du recouvrement des cotisations et contributions des régimes gérés par la CDC au 1<sup>er</sup> janvier 2024. Cette note a été transmise le 17 septembre 2021 sous le double timbre des deux institutions au Directeur de cabinet du Ministre délégué chargé des comptes publics et au Directeur de la sécurité sociale (cf annexe 2).

Observations : La mission prend acte avec satisfaction de la reprise des travaux conjoints relatifs au transfert du recouvrement des cotisations sociales au réseau des URSSAF. Le report d'une année de ce transfert, dans le contexte d'incertitude que la mission a elle-même décrit (passage à la DSN, autres chantiers d'ampleur en cours) apparaît cohérent avec ses préconisations.

### 3.2 Observations de la mission sur les points mentionnés dans l'annexe 1 de la note du 13 octobre 2021 du directeur des politiques sociales de la Caisse des dépôts et consignations

#### 3.2.1 La gouvernance

- 1<sup>er</sup> paragraphe de la page 3 de la note :

[57] La mission semble indiquer que le mandat des administrateurs n'était pas limité dans le temps avant l'arrêté de 2015. Or, dès la réforme Ircantec de 2008, une durée a bien été prévue par les textes, soit 5 ans pour la mandature mise en place en 2009, puis 4 ans pour les mandats suivants. C'est donc bien jusqu'en 2008 qu'aucune limite n'était fixée à la durée du mandat des administrateurs et non jusqu'en 2015.

Observations : Cette observation est pertinente. Le rapport définitif est modifié de façon à l'intégrer.

#### 3.2.2 La viabilité financière à long-terme du régime

- 2<sup>ème</sup> paragraphe de la page 3 de la note :

[236 ; **Recommandation n°20**] L'hypothèse de taux de rendement des réserves a été modifiée lors de la CPTF du 8 juillet 2021 par les administrateurs du régime. Précédemment, ce taux moyen était fixé à 1,95 % en terme réel sur toute la durée de projection. La nouvelle hypothèse repose sur un taux de rémunération moyen de 1,95 % en début de projection et jusqu'à 5 ans avant l'apparition du déficit technique. Il baisse ensuite linéairement sur 10 ans pour rejoindre les sentiers du COR en fonction du scénario retenu. Par ailleurs, un test de sensibilité a été réalisé pour un taux de 1,45 % à la place de 1,95 % en début de projection. Enfin, ces hypothèses seront revues l'année prochaine en lien avec la prochaine allocation d'actifs et les nouveaux scénarios du COR.

Observations : Les dernières hypothèses relatives au taux de rendement des réserves pour les projections financières à long-terme du régime qu'a retenues la CPTF lors de sa réunion du 8 juillet 2021 sont présentées dans la partie 3.3.3.2 du rapport provisoire ainsi que dans les parties 4.2 et 4.3

de son annexe 5 ; les résultats de l'étude de sensibilité s'y rapportant sont présentés dans la partie 4.3 de cette annexe.

### 3.2.3 La politique de gestion des placements

- 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> paragraphes de la page 3 et 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> paragraphe de la page 4 de la note :

**[290 – 291 ; Recommandation n°24]** Comme la CDC l'avait présenté à la DSS dans son courrier du 29 juillet 2016, le cadre de gestion prévu par le décret placements reprend l'essentiel de l'organisation et des contrôles déjà en place pour l'IRCANTEC<sup>1</sup>, régime de surcroît piloté par des ratios prudentiels de pérennité et de solvabilité<sup>2</sup>. Outre une certification par un actuaire indépendant, le régime disposait antérieurement au décret d'un règlement financier, d'un reporting mensuel communiqué aux administrateurs de l'IRCANTEC ou encore d'une Commission de pilotage technique et financier exerçant sensiblement les mêmes prérogatives que la Commission des placements des régimes assujettis au décret.

Le régime de placements prévu par le décret apparaissait en revanche inapproprié à la gestion en fonds dédiés du portefeuille de l'IRCANTEC et à la mise en œuvre de l'allocation d'actifs adoptée par son CA, prévoyant une diversification visant à optimiser le couple rendement/risque en cohérence avec l'objectif de rendement (3,70%/an brut) dans une logique de consolidation de réserves croissantes. Les instruments, classes d'actifs et zones géographiques autorisés par le décret étaient en effet trop limitatifs par rapport à l'allocation

stratégique de l'IRCANTEC, tant en termes de performance financière que de diversification du risque.

Ces limitations auraient par ailleurs remis en cause le développement de la politique extra-financière et les engagements du régime en tant qu'investisseur responsable et de long terme, correspondant à son horizon de passif (plus de 30 ans) et aux valeurs du régime et de ses affiliés. Le décret n'aurait pas permis à l'IRCANTEC de développer des investissements dans le non coté participant au financement de l'économie ou de financement à impact. Ces arguments ont été développés par le Conseil d'administration dans sa délibération du 31 août 2016.

D'un point de vue technique et comptable, en outre, plusieurs dispositions du décret auraient nécessité des évolutions organisationnelles importantes. La mise en œuvre de la stratégie de diversification repose en effet sur des fonds dédiés confiés à des gérants sélectionnés pour leur expertise par type d'actifs et de gestion. La fréquence du reporting en transparence, qui ne pose pas de difficulté en gestion directe, aurait nécessité des développements SI lourds pour une valeur ajoutée limitée à la seule règle comptable. D'un point de vue financier, ces évolutions ne seraient pas neutres tant sur les frais de gestion de la CDC que sur ceux des gérants.

Observations : La mission a fait état de la lettre de la directrice des retraites et de la solidarité de la CDC au directeur de la DSS du 29 juillet 2016 dans la note de bas de page 128 associée au paragraphe 286 de la partie 4.2.2 du rapport provisoire ainsi que dans la partie 2.2 de son annexe 5 ; la réitération des observations portées dans ce courrier ne conduit pas la mission à revoir les appréciations qu'elle porte dans les paragraphes 290 et 291 de son rapport, ni sa recommandation n°24 (« Réintégrer l'Ircantec dans le champ des réflexions et des consultations qu'il convient de réengager sans tarder pour unifier et moderniser le cadre réglementaire régissant la gestion des placements des régimes de retraite complémentaire obligatoire »).

- 4<sup>ème</sup> paragraphe de la page 4 de la note :

**[295 – 299 ; Recommandations n°25-26-27-32]** Ces recommandations concernent les règles de déontologie applicables aux administrateurs. La CDC rappelle que ses collaborateurs sont assujettis aux règles de déontologie rassemblées dans son Code de déontologie, et qui vise notamment à prévenir les conflits d'intérêt en matière d'achats publics. Elle ne peut que partager l'intérêt de l'alignement des membres du CA (le Président du CA étant RPA) sur les mêmes règles.

Observations : Les règles de déontologie auxquelles sont soumis les agents de la CDC sont mentionnées dans la partie 2.3.1 de l'annexe 5 du rapport.

- 5<sup>ème</sup> paragraphe de la page 4 de la note :

**[300 – 307 ; Recommandations n°28-29-31]** La CDC rappelle l'importance qu'elle accorde à la formation des administrateurs comme l'a constaté la mission et ne peut que souligner l'intérêt du recours à des formations complémentaires extérieures et l'intervention de personnalités qualifiées au sein de la CPTF et de la CCA. De telles évolutions sont de nature à enrichir les échanges mais ne doivent pas limiter la lisibilité dans la répartition des responsabilités entre le CA et le service gestionnaire.

Observations : La mission prend acte du fait que les services de la CDC sont favorables à l'organisation de formations complémentaires à la gestion des placements dispensées par des experts externes et à l'intervention de personnalités qualifiées au sein de la CPTF et de la CCA, et s'en félicite.

- 6<sup>ème</sup> paragraphe de la page 4 de la note :

**[310 – 317 ; Recommandation n°30]** La CDC en tant que service gestionnaire se conforme bien aux dispositions des articles R-139-4 et R.139-2 et présente annuellement un rapport sur le dispositif de contrôle interne au CA. Ce rapport décrit le dispositif de maîtrise des risques déployé dans le cadre d'un dispositif, qui s'inscrit lui-même dans le dispositif de contrôle interne de la CDC (qui répond aux standards de l'ACPR, auxquels la CDC est assujettie pour une partie importante de ses activités). La CDC prend note de la recommandation de détailler plus avant les dispositifs de maîtrise des risques associés à la gestion des placements.

Observations : La mission est d'avis que les derniers rapports annuels de contrôle de l'Ircantec sont insuffisamment détaillés pour respecter les dispositions de l'article R. 19-12 du CSS, article qu'elle juge par ailleurs non applicable en raison de la décision du Conseil d'Etat du 26 novembre 2018. La mission maintient sa recommandation n° 30 (« *Prendre des dispositions réglementaires de façon à rendre applicables à l'Ircantec les anciens articles R623-5 et R. 623-10-3 du CSS issus du « décret placements » (actuels article R. 139-4 et R. 139-12 recodification)* »).

- 7<sup>ème</sup> paragraphe de la page 4 de la note :

**[349 ; 368 ; Recommandation n°33 et 34]** Comme il l'a été présenté à la mission, les travaux pour la définition de la prochaine allocation stratégique vont démarrer début 2022 en vue d'une décision mi-2022 (le retard d'installation de la nouvelle mandature a contraint le CA à proroger l'allocation stratégique actuelle jusqu'en 2022). La question de la diversification, du profil de risque du portefeuille et de son éventuelle couverture sera au cœur de la réflexion.

Observations : La mission juge favorablement que les services de la CDC entendent placer les questions de la diversification, du profil de risque du portefeuille et de son éventuelle couverture au cœur des réflexions qui seront conduites pour déterminer la prochaine allocation stratégique.

- 8<sup>ème</sup> paragraphe de la page 4 de la note :

Pour mémoire, la CDC a proposé au nouveau Conseil d'administration de désactiver cet outil en mars 2021 (courrier au Président en date du 22 mars 2021) mais cette proposition n'a pas été retenue par la CPTF du 29 avril. Le CA de juillet 2021 a acté l'évolution des paramètres techniques mis en œuvre par le service gestionnaire entre avril et décembre 2020 pour corriger le fonctionnement spontané de l'outil confirmant son souhait de maintenir cet outil de couverture et souhaité proroger le mandat d'AGI en l'attente de la nouvelle allocation stratégique (CA du 7 octobre 2021).

Observations : Comme évoqué plus haut, la mission a rendu compte de ces éléments dans la partie 4.3.3.2 de son rapport provisoire ; la mission a ajouté une note de bas de page à la fin du paragraphe 364 de son rapport définitif pour faire explicitement état de la décision du CA du 7 octobre 2021 de proroger d'un an le mandat de gestion relatif au dispositif de GDR.

- 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup>, 5<sup>ème</sup>, 6<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> paragraphes de la page 5 de la note :

**[373 – 374 ; Recommandation n°35]** Le règlement financier permet au régime d'investir au maximum 20% de la poche actions dans des pays de l'OCDE hors d'Europe. En 2019, les fonds dédiés investis en actions issus de l'allocation stratégique validée par le CA fin 2016 ont été déployés, étendant le spectre géographique d'investissement de la zone Euro à l'Europe, c'est à dire incluant les pays hors Union économique et monétaire notamment le Royaume-Uni, la Suisse, la Suède, le Danemark,...) mais également en obligations souveraines et d'entreprises sur un spectre hors Europe mais limité aux pays de l'OCDE (Etats-Unis principalement) pour des motifs de diversification.

Cette stratégie est indispensable à la maîtrise des risques et à la recherche d'une performance minimale dans un contexte de croissance des réserves et d'horizon d'investissement à 30 ans (en lien avec le ratio de solvabilité). Elle a (en termes géographiques et de type d'actifs) vocation à évoluer en fonction de l'équilibre du régime et sera nécessairement revue à l'approche de l'échéance de mobilisation des réserves et dans cette phase de mobilisation. La maîtrise des risques repose sur sa limitation à 20% maximum des réserves, la limitation des investissements hors Europe à l'ex OCDE et l'application de la Charte ISR à l'ensemble du portefeuille, permettant une sélection qualitative des valeurs.

A fin décembre 2020, le portefeuille des réserves est investi à hauteur de 44.2% en actions (dont 14.3% en Europe hors Union monétaire et 8.7% hors Europe), 23.3% en obligations d'entreprises et 24.6% en obligations souveraines (soit 48% en obligations dont 5.3% en Europe hors Union monétaire et 8.2% hors Europe, sachant que le risque de change est couvert intégralement sur les obligations).

En ce qui concerne le risque de change, celui-ci n'est habituellement pas couvert sur les actions, car le risque en termes de volatilité est inférieur pour les devises (change) à celui des actions. Le titre de capital qu'est l'action est soumis à cet aléa, mais les entreprises disposent des moyens pour se prémunir contre ce risque de change de manière dynamique et éviter qu'il ne leur soit préjudiciable sur leur capacité à faire des profits (politique de couverture, d'ajustement des prix...).

Dans le cas d'une obligation, l'investisseur accepte la fixation des termes de rémunération (taux principalement, mais aussi durée) exprimée dans une devise qui elle-même est soumise à fluctuation (ce qu'il subit). Le risque de volatilité liée aux devises est supérieur à celui des obligations, raison pour laquelle il est couvert de façon systématique (y compris au niveau des benchmarks) sur ces dernières, afin d'éviter de dénaturer le profil de risque de cette dernière classe d'actif.

**[376 ; Recommandation n°36]** L'appréciation du risque de défaut est réalisée au moyen des notations des agences. Ce risque est suivi dans un reporting interne au service gestionnaire (reporting mensuel produit par le Service financier opérationnel au sein du Département financier de DFi), mais ne figure pas dans le reporting mensuel à destination des administrateurs.

Ce risque est maîtrisé par un univers d'investissement limité aux acteurs les mieux notés, c'est-à-dire en catégorie « Investment Grade » ([AAA ; BBB-]), avec une diversification très faible et peu utilisée structurellement par les gérants d'aller dans la catégorie inférieure (« High Yield ») et limitée à BB-. Ceci ne concerne que les obligations d'entreprises et pas les obligations souveraines qui sont limitées à la catégorie « Investment Grade ».

Observations : Les observations ci-dessus ne conduisent pas la mission à revoir les appréciations qu'elle a portées dans la partie 4.3.3.3 de son rapport provisoire et dans la partie 3.3.3 de son annexe 5 sur les décisions récentes du CA relatives à la diversification des placements de l'institution ; elles ne la conduisent pas non plus à revoir ses recommandations n°35 (« Réinterroger les orientations récentes de diversification qui ont conduit notamment l'Ircantec à accroître fortement ses investissements hors de France et de la zone euro sur la période récente ; faire en sorte que le conseil d'administration se prononce explicitement sur la politique de couverture du risque de change ».) et n°36 (« Enrichir le document de bilan mensuel de la gestion financière transmis à la CPTF et au conseil d'administration pour leur permettre de mieux suivre la composition du portefeuille des réserves et leur permettre ainsi de mieux apprécier les principaux risques, dont le risque de change et le risque de défaut sur les obligations ».)

- 8<sup>ème</sup> paragraphe de la page 5 de la note :

**[381 – 386 ; Recommandation n°37]** La CDC partage l'intérêt d'une organisation des investissements de l'IRCANTEC à travers les fonds dédiés et d'une limitation des investissements en direct à quelques exceptions. Le modèle du fonds dédié dit « multi-actifs » (Access Capital Partners) permet de concilier la préoccupation d'une diversification dans le non coté en partie discrétionnaire tout en bénéficiant du pilotage d'un gérant, spécialisé dans l'accompagnement de moyennes entreprises.

Observations : La mission prend acte, avec satisfaction, de cette prise de position des services de la CDC.

- 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> paragraphe de la page 6 de la note :

**[Recommandation n°38]** Comme il l'a été présenté aux administrateurs et en réponse aux questions des tutelles dans le cadre des travaux sur la nouvelle feuille de route des investissements du régime (2022-24), le service gestionnaire pratique une veille quotidienne, mais aussi en lien avec les travaux institutionnels et académiques sur l'impact de la gestion ISR sur la performance financière des placements.

La corrélation entre performance financière et extra financière se révèle positive sur la période récente pour laquelle les données sont disponibles : la comparaison des Indices *Standard and Poors Large and Mid Cap - Paris Aligned Climate Index* et *Standard and Poors Large and Mid Cap* révèle une convergence de performance sur la période 2017 – mars 2020 des deux indices et une surperformance de l'Indice aligné sur les accords de Paris depuis septembre 2019 (Voir Présentation Point 2 de la CPTF du 9 septembre 2021).

Au-delà de la performance financière, les démarches ESG et particulièrement la prise en compte du climat au sein du pilier E, participent aujourd'hui de la maîtrise des risques de portefeuille. Les travaux des banques centrales (*Task force on climate-related financial disclosure* au sein du G20 depuis 2015) et des autorités de régulation financière (l'ACPR conduit notamment des stress tests climatiques sur les institutions financières de son ressort) ont conduit les investisseurs à prendre en compte le risque d'une exposition aux valeurs fortement carbonées (prioritairement le charbon mais plus globalement les énergies fossiles) et à prendre des décisions de désinvestissement. Ces orientations sont portées par l'Etat français dans le cadre de son soutien au développement d'une finance verte et responsable, notamment dans le cadre des travaux européens sur la taxonomie verte. Les nouvelles annonces de désinvestissement qui devraient intervenir dans le cadre de la COP 26 de Glasgow témoignent de cette prise en compte.

Observations : La mission estime que ces observations ne sont pas de nature à appeler une modification significative des appréciations qu'elle a portées dans la partie 4.3.4.3 de son rapport provisoire, ni une modification de sa recommandation n°38 (« Assurer une veille des études existantes portant sur les implications financières des politiques d'ISR et développer des études spécifiques sur celle mise en oeuvre par l'Ircantec, en recourant le cas échéant à des prestataires externes indépendants, dans des conditions garantissant la qualité et l'objectivité de ces études ; définir l'ambition et les modalités de la politique ISR de l'Ircantec pour les prochaines années, en tenant compte pleinement de la capacité de disponibilité des administrateurs, d'une part, et des moyens d'expertise et de suivi dont dispose l'équipe de la CDC en charge de la gestion, d'autre part ») ; la mission a toutefois ajouté une note de bas de page à la fin du paragraphe 409 pour faire explicitement état des éléments de comparaison de la performance récente de l'indice S&P Europe LargeMidCap Paris Aligned Index (EUR) avec celle de l'indice S&P Europe LargeMidCap (EUR) que les services de la CDC ont porté à la connaissance des membres de la CPTF lors de leur réunion du 9 septembre 2021 et auxquels ils font référence ci-dessus.

### 3.2.4 La gestion administrative du régime

- 4<sup>ème</sup> paragraphe de la page 6 de la note :

**[414]** Contrairement à ce qu'indique la mission, le service ressources humaines en charge de la gestion des services de production de l'Ircantec n'a pas été rattaché au secrétariat général groupe mais bien à la Direction des ressources humaines groupe, laquelle est directement rattachée au Directeur Général de la CDC.

Observations : La mission a rectifié ce point en ce sens dans le rapport définitif.

- 5<sup>ème</sup> paragraphe de la page 6 de la note :

**[419]** La mission juge la baisse des effectifs programmée pour la période 2016 – 2020 modeste, avec une baisse de -19 ETP sur 4 ans. Il n'est toutefois pas inutile de préciser que cette trajectoire incluait la suppression de 38 ETP permanents, l'écart à la trajectoire étant lié au recours à des personnels intérimaires, particulièrement au cours de l'année 2020 (dernière année de la COG) au titre du pic d'activité lié aux élections municipales (+ 40 000 demandes de retraite supplémentaires ; +231 700 contacts). Il convient de signaler que le service gestionnaire a - de lui-même - été au-delà de la trajectoire programmée initialement, puisqu'il a supprimé 58 ETP permanents sur la période et depuis 2018 n'a pas consommé la totalité de l'enveloppe intérimaire qui lui a été allouée annuellement.

Observations : Le paragraphe 419 fait exclusivement référence à l'évolution prévue dans la trajectoire budgétaire programmée par la COG et nullement à l'évolution effective des ETP durant cette période. Cette évolution est notamment retracée au point 5.1.2 du rapport (tableau 10 et paragraphes 423 et 427) et précisément reconstituée à l'annexe 6 « Exécution de la trajectoire budgétaire de la COG 2016–2021 ». La mission rappelle cependant, à plusieurs reprises dans le rapport, qu'à partir de 2019, les données relatives aux ETP consommés sont sous-évaluées faute, pour la CDC, d'être en mesure d'identifier certains emplois désormais rattachés à l'échelon fédéral.

- 6<sup>ème</sup> paragraphe de la page 6 de la note :

**[470]** Les baisses mentionnées sont une conséquence de la dernière grande réforme territoriale qui, par regroupement de collectivités, a réduit mécaniquement le nombre de comptes financiers.

Observations : La mission confirme cette information qui figure en note de bas de page n°181.

- 7<sup>ème</sup> paragraphe de la page 6 de la note :

**[471]** Les données présentes dans le tableau 15 du rapport ne permettent pas de conclure que les employeurs prennent de plus en plus la main dans la mise à jour des droits. Les chiffres indiqués dans la dernière ligne du tableau 15 montrent en effet que leur action n'est pas régulière entre 2016 et 2020. La hausse remarquable en 2020 est due au confinement et à la situation sanitaire, ainsi qu'aux conséquences des élections municipales et au surcroît de saisies d'ACC par les employeurs.

Observations : La mission prend note de cette observation. Le rapport est corrigé en conséquence par la suppression du paragraphe 471 et un ajustement de forme du paragraphe 472.

- 1<sup>er</sup> paragraphe de la page 7 de la note :

**[477]** La mission compare les taux d'évolution des flux de demandes de retraite entre la COG 2021-2025 et la COG 2016-2020, pour en déduire une nette diminution. Il convient toutefois de préciser qu'en valeur absolue, l'évolution du flux de demande de retraite sera quasi-identique lors de la COG 2021-2025 à celle constatée sur la période de la COG 2016-2020. Le nombre de dossiers supplémentaires à traiter était en effet de 316 904 dossiers pour la COG 2016-2020, tandis qu'il sera de 314 087 pour la COG 2021-2025.

Observations : La mission prend note des précisions apportées par la CDC. Une note de bas de page est ajoutée dans le rapport définitif.

- 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> paragraphes de la page 7 de la note :

**[498]** De la même manière, l'évolution de 47% de la productivité constatée entre 2016 et 2020 ne pourra pas être reconduite sur la période de la nouvelle COG, du fait de l'origine de ces gains : cette progression importante est en effet due principalement à la mise en place du nouvel outil LI2 en novembre 2016. Le raisonnement réalisé dans les hypothèses H2 ou H3 est donc fragilisé, la productivité n'évoluant pas comme l'activité puisqu'elle n'est pas corrélée à l'évolution du flux. L'essentiel des gains de productivité constaté sur la période 2016-2020 a d'ailleurs été réalisé au cours des 2 premières années de mise en œuvre du nouvel outil LI2 (14,69% en 2017 et 10,49% en 2018). Depuis 2019, le déploiement du nouvel outil n'a plus d'impact sur l'évolution de la productivité.

Contrairement à ce qui est écrit en annexe 8, l'arrivée de la demande unique (DUR) a eu un impact à la baisse sur la productivité, la DUR ayant eu pour effet de diminuer - de moitié en 2020 - le nombre de dossiers Cicas traités en automatique (Cicas verts). Ainsi, le maintien d'une augmentation de 6,8% de la productivité entre 2019 et 2020 est dû principalement au poids plus important des liquidations de dossiers d'élus (élections municipales en 2020), dont 80% sont des dossiers mono-mandats nécessitant une moindre charge de travail.

Il est en revanche exact que les projets « faibles points » et « Parcours Affiliés » ont pour objectif de faire à face à la volumétrie croissante et à la baisse des dossiers Cicas verts, en augmentant la part des dossiers liquidés automatiquement.

Observations : La mission rappelle qu'elle n'a pas obtenu de la CDC d'évaluation des gains de productivité attachés aux différents projets (systèmes d'information, révisions de process, mutualisations), déjà réalisés ou à venir. Le rapport fait état de plusieurs grands chantiers susceptibles de procurer de tels gains à court ou moyen terme (parmi eux les projets « faibles points » et « Parcours affiliés » mentionnés ci-dessus). La mission engage également l'Ircantec à rouvrir la question du relèvement du seuil en-deçà duquel les pensions sont liquidées sous la forme d'un capital unique. Mais elle appelle également l'attention de l'ensemble des parties prenantes sur l'augmentation des flux de production, qui demeurera élevée jusqu'en 2025 et permettra difficilement d'obtenir des gains de productivité nets sur la prochaine COG. Il importe cependant, comme l'indique le rapport, que cette question puisse être débattue sur la base d'hypothèses prévisionnelles d'évolution de la productivité par projet que seule la CDC est en mesure de produire.

- 5<sup>ème</sup> paragraphe de la page 7 de la note :

**[502]** 22 collaborateurs du service retraités liquident des demandes de retraite de réversions mais ces gestionnaires ne sont pas en mono-activité, ils traitent également des demandes de successions et de capitaux décès. Il ne s'agit donc pas de 22 ETP consacrés au seul traitement des demandes de droits dérivés.

Observations : La mission prend acte de ce point et modifie le rapport en conséquence.

### 3.2.5 La politique de qualité de service du régime

- 6<sup>ème</sup> paragraphe de la page 7 de la note :

**[533]** La mission suggère que le service gestionnaire n'a pas mesuré l'impact de la mise en place de la DSN. Il convient de préciser que cette évaluation est difficilement mesurable car elle ne dépend pas des actions que pourra mettre en place le service gestionnaire mais bien plutôt de la capacité des employeurs à s'emparer de cette nouvelle norme. Le service gestionnaire s'est parfaitement préparé à la mise en place de la DSN en adaptant son système d'information pour être en mesure de réceptionner et traiter les 1ères DSN reçus dès 2017. Il participe d'autre part aux côtés du GIP MDS, de la DGFIP, de la DGOS, de la DGCS et de la DSS au pilotage stratégique du projet de mise en place de la DSN chez les employeurs publics piloté par la DGAFP. Enfin, il contribue également aux nombreuses opérations de communication pour promouvoir la DSN, inciter les employeurs à migrer et accompagner tous les employeurs publics dans ce chantier structurant.

Observations : La CDC a exprimé à la mission ses craintes de devoir absorber, sur une période très courte et tardive par rapport au calendrier initialement prévu, des transmissions massives de données selon la nouvelle norme, avec un degré d'appropriation par les employeurs qui pourrait n'être pas celui attendu. Comme la mission l'a constaté pour les autres projets inter-régimes, la CDC s'est en effet résolument engagée dans le dossier de mise en place de la DSN et les premières réceptions de données, encore peu nombreuses, se sont déroulées dans de bonnes conditions. Ce point est mentionné dans le rapport définitif. La mission s'est cependant étonnée qu'aucune étude d'impact n'ait pu lui être remise à ce sujet, a fortiori dans le contexte précédemment rappelé des difficultés que rencontre le projet.

- 7<sup>ème</sup> paragraphe de la page 7 et 1<sup>er</sup> paragraphe de la page 8 de la note :

**[556]** La mission propose de relever les taux de certains indicateurs relatifs à la qualité de la prestation de service et satisfaction client en se basant sur la comparaison avec les autres régimes de retraite émanant du benchmark de la DSS. Or, il ressort du dernier rapport établi en 2019 que le comparatif positionne les résultats de l'Ircantec à un niveau élevé, voire très élevé, plaçant la gestion de l'Ircantec bien au-dessus des principaux régimes. Les indicateurs de résultats (taux d'appels aboutis, taux de réclamations traitées dans les délais, taux de réponses aux mails dans les délais ou taux de satisfaction globale) situent l'Ircantec parmi les meilleurs sur la place. Aller au-delà de ces résultats nécessiterait de dégager des moyens supplémentaires et donc d'augmenter les coûts de gestion.

Observations : Un certain nombre d'indicateurs représentatifs de la qualité de service sont, il est vrai, en progression en 2019 par rapport à 2018. C'est le cas du niveau de satisfaction globale et de la satisfaction globale des échanges par téléphone. En revanche, le taux de satisfaction des échanges par E-mail diminue pour la troisième année consécutive. Sur huit indicateurs examinés, l'Ircantec se situe trois fois dans le groupe obtenant les meilleurs résultats et cinq fois dans celui obtenant des résultats intermédiaires, plusieurs fois il est vrai, dans le haut de la fourchette. Elle ne figure jamais dans le groupe obtenant les moins bons résultats. Elle se classe 7<sup>ème</sup> sur 18 pour le pourcentage des appels aboutis, 8<sup>ème</sup> sur 14 pour le niveau de satisfaction globale (quoi qu'en progression sensible), 5<sup>ème</sup> sur 11 pour le taux de satisfaction des échanges E-mail (mais avec un taux de seulement 79% quand les trois régimes obtenant les meilleurs résultats se situent entre 89 et 94 % de satisfaction), 6<sup>ème</sup> sur 12 pour le taux de satisfaction des échanges internet.

La mission a souligné les bons résultats obtenus par l'Ircantec en matière de qualité de la prestation rendue aux bénéficiaires du régime. Elle confirme cependant, au regard des résultats précisés ci-dessus, que des marges de progression de certains ratios existent (pourcentage d'appels aboutis,

niveau de satisfaction globale, échanges d'E-mails, satisfaction globale du site internet) qu'elle suggère de matérialiser dans des cibles un peu plus ambitieuses lissées sur la durée de la COG.

- 2<sup>ème</sup> paragraphe de la page 8 de la note :

**[560]** Comme l'indique la mission, la mesure de la satisfaction client est mise en place dans le cadre d'enquêtes barométriques annuelles dont les résultats sont analysés dans le cadre d'un observatoire client et font l'objet de mesures d'améliorations permanentes. Leur suivi est assuré et mis en œuvre dans le cadre des travaux du comité écoute clients et amélioration des processus (CECAP), dispositif récompensé par l'audit AFNOR.

Observations : La mission prend acte de cette précision.

- 3<sup>ème</sup> paragraphe de la page 8 de la note :

**[Annexe 9 - Page 220 – paragraphe 2]** : « Le contrôle mutualisé d'existence pour les retraités était manuel et assuré par un représentant du contrôle des risques pour un échantillon récurrent et limité à 2500 allocataires par an. La mutualisation permet d'adresser des enquêtes aux 32 000 allocataires Ircantec résidant à l'étranger. Cette exhaustivité des enquêtes a généré une hausse significative des traitements de remises en paiement (de 2 300 actes en 2020) évaluée à 1,2 ETP. La réorganisation et les simplifications opérées au sein du service retraités ont permis d'absorber cette charge supplémentaire d'activité sans ressource complémentaire.

Observations : La mission prend acte de cette précision. Le point relatif au contrôle mutualisé d'existence est supprimé de l'annexe 9 du rapport définitif.

### 3.2.6 La politique d'action sociale du régime

- 5<sup>ème</sup> paragraphe de la page 8 de la note :

**[591]** L'appréciation de la mission sur l'engagement du régime dans les actions inter-régimes mériterait d'être pondérée. Si en effet la proportion de ces actions dans le budget global du fonds social apparaît faible, il reste que les conventionnements régionaux avec chacune des structures, inexistants en 2017, permettent actuellement un maillage du territoire national quasi complet. Ces conventionnements ont nécessité un investissement fort du service gestionnaire et leur approfondissement nécessitera la mise en place de moyens supplémentaires dédiés.

Observations : les conventionnements régionaux permettent effectivement un maillage du territoire et la mission ne conteste pas l'investissement du service gestionnaire. Elle maintient cependant son appréciation initiale. En effet, au regard des engagements qui avaient été pris dans la COG 2017-2020 par le conseil d'administration en matière de développement des actions inter-régimes, les évolutions réelles ont été très faibles.

- 6<sup>ème</sup> paragraphe de la page 8 de la note :

**[Annexe 10 – 44 à 46 ; recommandation n°53]** Les conclusions de la mission sur l'indicateur des délais de traitement des demandes d'aides de l'action sociale, compte tenu de la précarité des retraités bénéficiaires de l'action sociale, et de l'urgence à répondre à leur demande, n'est pas partagée. Le dépassement récurrent de l'objectif par le service gestionnaire prouve le très bon fonctionnement du service. Son rehaussement ne permettrait pas de dégager une marge d'amélioration suffisamment intéressante. L'indicateur proposé par la mission dans sa **[recommandation n°53]** est déjà suivi par le service pour l'ensemble des réclamations justifiées ou non justifiées. Son niveau avoisine les 99% chaque mois (en cumulé pour 2021, 98,61%). En ce sens, il ne constituerait pas, non plus, un objectif pertinent d'amélioration.

Observations : La mission prend acte de la remarque formulée. Compte tenu des résultats obtenus, le plus simple serait de supprimer l'indicateur existant. L'annexe est corrigée en conséquence et la recommandation n° 53 est supprimée dans le rapport.

- 2<sup>ème</sup> paragraphe de la page 9 de la note :

**[Annexe 10 – 11]** : Le nombre d'allocataires Ircantec est sensiblement plus élevé que celui de la CNRACL : 2,2 millions contre 1,4 million.

Observations : La précision proposée par la CDC est intégrée dans l'annexe 10.

- 3<sup>ème</sup> paragraphe de la page 9 de la note :

**[Annexe 10 – 16]** : Le critère régime complémentaire principal est une règle qui n'existe plus dans la COG actuelle. La condition d'accès de durée de carrière de 10 ans est en revanche exacte.

Observations : Cette précision est prise en compte et le paragraphe 16 de l'annexe 10 est modifié en conséquence.

- 6<sup>ème</sup> paragraphe de la page 9 de la note :

**[Annexe 10 – 152]** : Concernant la gestion des aides en lien avec le plan de contrôles, le service gestionnaire réalise des contrôles a posteriori à partir d'un échantillon aléatoire établi par le contrôle des risques. Le contrôle des risques fixe un objectif sur le résultat des contrôles : un taux d'anomalie avec un taux d'incidence financière inférieur à 5%. Le résultat des contrôles pour les aides de l'action sociale sur la durée de la COG est de 1,42% pour 2017, 1,64% pour 2018, 1,87% pour 2019 et 3,34% pour 2020. Au regard de ces éléments, le service gestionnaire juge suffisants les contrôles opérés sur chaque critère d'attribution des aides. Une consultation du RNCPS alourdirait considérablement la charge de traitement d'un dossier et n'aurait pas de légitimité au regard des règles définies pour l'attribution d'une aide.

Observations : La mission prend acte des observations de la CDC mais maintient sa recommandation car rien ne permet de penser que les risques de doublons sont éliminés. Il importe dès lors de garantir la possibilité de contrôles, éventuellement sous forme de sondages.