

# LE COLLECTIF A DE L'AVENIR

Ensemble pour  
la protection sociale  
de demain



30 ans d'engagement

06 Collectif & solidaire

24 Unique & efficace

40 C'est déjà demain

## 1. COLLECTIF & SOLIDAIRE

- 08 • 12 LES INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE AUJOURD'HUI
- 13 • 14 REGARDS CROISÉS : FFSA, FNMF. TRENTE ANS DU CTIP
- 15 • 18 LE CTIP ET LES VALEURS DE SOLIDARITÉ
- 19 • 20 L'ANALYSE D'USBK & RICA : Y A-T-IL ENCORE UNE PLACE POUR LE « NOUS » ?
- 21 • 23 LA QUESTION QUI TUE : LE MODÈLE SOCIAL FRANÇAIS EST-IL MORT ?

## 2. UNIQUE & EFFICACE

- 26 • 29 LES INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE ET LES GROUPES DE PROTECTION SOCIALE AU CŒUR DU SYSTÈME DE PROTECTION SOCIALE
- 30 • 31 LE CHOIX EUROPÉEN
- 32 • 34 LE CTIP : LA VOIX DES INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE
- 35 • 37 L'ANALYSE D'USBK & RICA : PEUT-ON ENCORE FINANCER LA SOLIDARITÉ ?
- 38 • 39 LA QUESTION QUI TUE : QUI VEUT LA PEAU DU PARITARISME ?

## 3. C'EST DÉJÀ DEMAIN

- 42 • 43 LA PROTECTION COLLECTIVE DEMAIN
- 44 • 48 QUELS SONT LES TROIS LEVIERS D'INNOVATION À ACTIONNER POUR PRÉPARER L'AVENIR ?
- 49 • 50 LE CTIP ACCOMPAGNE L'INNOVATION
- 51 • 53 LA QUESTION QUI TUE : COMMENT INNOVER EN MATIÈRE DE PROTECTION SOCIALE ?

## FICTION : LOST IN TRANSITION

- 54 • 57 UNE JOURNÉE DANS LA VIE D'UN CITOYEN ASSURÉ EN 2046

# RENDEZ-VOUS DANS TRENTE ANS



**BERNARD DAESCHLER**

Président du CTIP  
Collège Salariés (CGT)

Trente ans. Trente ans qui sont passés à une vitesse vertigineuse, trente années marquées par une transformation profonde de l'environnement économique et, pour les institutions de prévoyance (IP), du cadre réglementaire. Désormais régies par les mêmes règles assurantielles et prudentielles que les autres acteurs de l'assurance de personnes, les IP ont-elles perdu leur âme et leur identité ? Certains de ceux qui ont vécu ces évolutions le pensent et le regrettent. Beaucoup de ceux qui font vivre aujourd'hui les institutions ne se posent pas la question en ces termes.

Le contrat collectif, porté par les IP depuis leur création et défendu depuis 1986 par le CTIP, a largement fait preuve de son utilité sociale. En témoigne la généralisation de la couverture santé d'entreprise obligatoire depuis le 1er janvier 2016, qui est une formidable reconnaissance de ses vertus. Reste à présent aux institutions de prévoyance et aux groupes de protection sociale (GPS), dans un monde ouvert et plus concurrentiel que jamais, à démontrer que leur gouvernance paritaire et leur caractère non lucratif sont des atouts décisifs pour faire vivre au mieux cette belle idée de la solidarité. À eux de montrer aussi qu'ils sont pleinement en phase avec l'évolution des besoins des salariés et des

entreprises et qu'ils ont toujours la capacité à faire vivre le dialogue social au service d'un subtil mais réel équilibre entre efficacité et humanité.

En fêtant les trente ans du CTIP avec cet ouvrage, nous voulons à la fois faire œuvre de mémoire, de pédagogie, d'impertinence sur nous-mêmes, mais aussi d'acte de foi. Ce livre retrace de façon concise les évolutions économiques et réglementaires qui ont abouti à ce que sont aujourd'hui les institutions de prévoyance et les groupes de protection sociale, à la fois sur le plan des valeurs et de la gouvernance. En invitant les journalistes du magazine de prospective Usbeck et Rica à porter un regard original sur notre secteur, il ouvre également une fenêtre sur l'extérieur et s'autorise une vision de ce que pourrait être l'avenir.

Cet ouvrage se veut donc à la fois pédagogique, précis et inventif. Autant de qualités dont le CTIP et ses adhérents auront besoin dans les trente prochaines années qui, nous pouvons en faire le pari, seront nécessairement des années de réinvention de notre système de protection sociale et des équilibres entre régime obligatoire et régimes complémentaires. Les organismes paritaires de protection sociale complémentaire peuvent y jouer une place décisive. À condition de ne s'interdire aucune piste et de préserver leur liberté de pensée. Rendez-vous dans trente ans.



**PIERRE MIE**

Vice-président du CTIP  
Collège Employeurs (MEDEF)



## CHAPITRE 1

---

# COLLECTIF & SOLIDAIRE

---

- 08 • 12 LES INSTITUTIONS DE PREVOYANCE  
AUJOURD'HUI
- 13 • 14 REGARDS CROISÉS : FFSA, FNMF.  
TRENTÉ ANS DU CTIP
- 15 • 18 LE CTIP ET LES VALEURS DE SOLIDARITÉ
- 19 • 20 L'ANALYSE D'USBK & RICA :  
Y A-T-IL ENCORE UNE PLACE POUR LE « NOUS » ?
- 21 • 23 LA QUESTION QUI TUE :  
LE MODÈLE SOCIAL FRANÇAIS EST-IL MORT ?

# LES IP AUJOURD'HUI

**P**arler des institutions de prévoyance (IP) en 2016, c'est dessiner un paysage qui ne ressemble en rien à ce qu'il était il y a trente ans, en 1986, lors de la création du Centre technique des institutions de prévoyance (CTIP). Leur nombre a fondu comme neige au soleil, alors que leur taille, dans un mouvement parfaitement inverse, n'a cessé de croître, le tout résultant d'un mouvement de concentration puissant et continu. Un mouvement qui s'est accompli alors que les IP ont dû faire face à trois chocs réglementaires: l'alignement sur les directives européennes, le rattachement technique au Code des assurances et l'intégration des règles de solvabilité, Solvabilité 1 et Solvabilité 2 (voir chapitre II). Autant dire que le temps des nombreuses et foisonnantes institutions de prévoyance est loin. Elles ont au contraire participé à la naissance de groupes de protection sociale de taille de plus en plus conséquente, constitués pour pouvoir jouer à armes à peu près égales avec les mutuelles et les sociétés d'assurance. Campées sur leurs métiers de base que sont la prévoyance complémentaire (décès, inca-

pacité de travail et invalidité) et la complémentaire santé dans le cadre collectif des entreprises et des branches professionnelles, elles ont élargi leur champ d'action à la dépendance, à l'épargne salariale, à la retraite supplémentaire... Toutefois, elles tirent toujours leur légitimité de leur nature d'assureur de personnes et d'acteur majeur des contrats collectifs d'entreprises. L'obligation de souscription, par toutes les entreprises de France, d'une complémentaire santé collective au profit de leurs salariés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 les a une nouvelle fois placées au centre du jeu.

Mais les pères de ces institutions y retrouveraient-ils leurs créations? Les valeurs qui ont gouverné les premiers pas des institutions de prévoyance ont-elles bien survécu aux nécessaires évolutions structurelles et économiques qu'elles ont vécues lors de ces trente dernières années?

Devant l'ampleur des transformations opérées, la crainte de perte d'identité est réelle chez ceux qui ont accompagné ces évolutions. Mais force est de reconnaître que les caractéristiques fondamentales – la solidarité, la gouvernance paritaire, la non-lucrativité – qui ont forgé les valeurs

## IP EXPRESS

### — QU'EST-CE QU'UNE IP?

Une institution de prévoyance est un organisme à gouvernance paritaire, à but non lucratif, qui assure, distribue et gère des contrats collectifs d'assurance de personnes pour une entreprise ou une branche professionnelle.

### — QUELLE EST L'ACTIVITÉ D'UNE IP?

Une institution de prévoyance propose des garanties qui prévoient le versement aux salariés:

- d'indemnités journalières en cas d'incapacité de travail;
- de rentes en cas d'invalidité;
- de capitaux décès et de rentes pour les conjoints survivants et pour l'éducation des enfants;
- de remboursements de frais de soins de santé,
- de rentes en cas de dépendance ou de retraite.

L'activité des IP ne s'arrête pas à la gestion des garanties. Elles sont également très actives en termes d'action sociale. Ces actions leur permettent d'aider les salariés et leurs familles dans les moments difficiles et de soutenir leurs projets dans des domaines cohérents avec leur rôle (accès aux soins de santé, aide à la recherche médicale, action en faveur des personnes en perte d'autonomie, retour à l'emploi...) et sous des formes variées (individuelle ou collective, subventions ou services...).

### — COMMENT EST ADMINISTRÉE UNE IP?

Sa gouvernance est originale par rapport aux sociétés d'assurance ou aux mutuelles puisqu'elle est assurée de façon paritaire. C'est-à-dire qu'elle est administrée par les représentants des employeurs •••

des IP font d'elles des acteurs tout à fait à part dans le paysage. Cette originalité intrinsèque et l'identité spécifique qui en découlent sont à la fois la faiblesse des IP et leur grande force. En effet, à mesure que la concurrence avec les sociétés d'assurance et les mutuelles s'exacerbe, ces valeurs regagnent même de la vivacité. Les gouvernants et dirigeants des institutions de prévoyance ont parfaitement compris qu'elles étaient un atout maître pour l'avenir, malgré la modification profonde et parfois substantielle de l'originalité technique des institutions lors de ces dernières décennies (voir chapitre II). Les institutions de prévoyance et les groupes de protection sociale (GPS) dont elles font partie sont aujourd'hui toujours guidés par ces éléments d'identité. Cet ADN commun irrigue à la fois les projets d'entreprises des institutions et leurs relations aux autres, bénéficiaires, clients entreprises, pouvoirs publics. L'esprit de solidarité est le même que celui qui a porté la création de la Sécurité sociale. D'ailleurs, Michel Dieu (FO), vice-président et président du CTIP de 2005 à 2009, en est persuadé, « *la solidarité est une valeur qui durera, même si, aujourd'hui, on n'en a pas forcément l'impression, et que l'individualisme semble prendre le dessus* ». Ces traits de caractère des institutions de prévoyance expliquent pourquoi ceux qui y travaillent savent parfaitement à quel type d'aventure collective ils participent. Le projet d'entreprise des IP et des GPS est clair: tous les services savent qu'ils vivent grâce aux cotisations des entreprises et des salariés et qu'il s'agit de fournir aux bénéficiaires la meilleure couverture dans les meilleures conditions.

Et les résultats de fin d'année ne sont pas distribués à des actionnaires. Ce qui fait sens par rapport à l'objectif de solidarité des IP. « *C'est une spécificité fondamentale* », considère Marc Vilbenoit, ancien président de la CFE-CGC et ancien membre du conseil d'administration •••

**Les caractéristiques qui ont forgé les valeurs des IP font d'elles des acteurs à part dans le paysage**

... du CTIP. « Les résultats bénéficiaires des IP constituent ce que j'appelle, avec d'autres, du dividende social. Il est utilisé pour améliorer les garanties, baisser les cotisations, redonner des services supplémentaires ». L'utilisation de ces résultats étant décidée par la gouvernance paritaire de l'IP.

Il s'agit également de toujours faire évoluer les contrats afin de répondre aux enjeux des entreprises dans un monde extrêmement mouvant. En ce sens, il existe un véritable continuum entre le travail réalisé par les instances paritaires des grandes entreprises ou des branches et celui mené au sein des institutions de prévoyance. Ce lien est d'autant plus fort que l'IP est d'origine professionnelle, à savoir qu'elle a été conçue pour répondre aux problématiques de protection sociale complémentaire d'un secteur économique donné. L'activité des IP repose donc sur un socle solide, ce qui ne signifie pas qu'il n'y a pas de menace.

Le risque ressenti comme le plus immédiat par les défenseurs des IP est celui de l'affaiblissement du paritarisme en lui-même, moteur des institutions de prévoyance. Si cette gouvernance paritaire entre représentants des entreprises et ceux des salariés est efficace et probante au sein des IP, c'est l'affaiblissement du paritarisme et des corps intermédiaires dans l'ensemble de notre société qui inquiète. Car pour vivre et prospérer, la gouvernance paritaire de structures comme les institutions de prévoyance a besoin de troupes et doit en permanence recruter des volontaires. Or l'époque n'est pas porteuse.

Pourtant, une fois le pas franchi, la satisfaction de l'action est pleine et entière. « Au sein des IP, il n'y a pas de dogme. Ce n'est pas le collège des employeurs contre celui des salariés, explique Michel Dieu. On avance dans la même direction et c'est précisément ce qui fait l'originalité de ce système. On sait que l'on construit ensemble quelque chose qui profite à l'entreprise comme

... et des salariés qui travaillent ensemble au pilotage des institutions. Le conseil d'administration, composé des représentants des employeurs et des salariés, oriente et valide les décisions, tandis que la direction générale assure la gestion opérationnelle et effective de l'institution.

#### — QU'EST-CE QU'UN GPS ?

La majorité des institutions de prévoyance font partie de groupes de protection sociale (GPS) qui rassemblent des institutions de retraite complémentaire AGIRC et ARRCO, une ou plusieurs autres institutions de prévoyance, des mutuelles, voire des sociétés d'assurances ou de gestion d'épargne salariale.

#### En chiffres :

- 37 institutions de prévoyance et union en France en 2016.
- 13 millions de salariés couverts par une IP
- 2 millions d'entreprises détentrices d'un contrat collectif auprès d'une IP.

aux salariés. » Les IP illustrent combien la protection sociale est un bel exemple de paritarisme en action, et donc de ce que peuvent faire ensemble des représentants de salariés et des employeurs pour l'intérêt général. « Profondément, une institution de prévoyance est au service de ses bénéficiaires, que ce soient les entreprises ou les salariés », confirme Marc Vilbenoit. —

Les IP illustrent ce que peuvent faire ensemble des représentants de salariés et des employeurs pour l'intérêt général

## LES IP

### De 1945 à nos jours

# 1945

Les ordonnances, qui donnent naissance à la Sécurité sociale au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, permettent également de créer des organismes de prévoyance « en vue d'accorder des avantages s'ajoutant à ceux qui résultent de l'organisation de la Sécurité sociale ». C'est le fameux article L.4 du Code de la Sécurité sociale, devenu article L.922-1, à l'origine de la création des institutions de prévoyance.

# 31.12.89

Publication de la loi n°89-1009 renforçant les garanties offertes aux personnes assurées contre certains risques, dite loi Evin, obligeant les institutions de prévoyance à constituer des capitaux de couverture en lieu et place de la technique de la répartition.

# 8.8.94

La loi du 8 août 1994 transforme les institutions de prévoyance en organismes relevant des directives européennes sur l'assurance (directives n°92/49 du 18 juin 1992 et n°92/96 du 10 novembre 1992). Cette loi consacre la séparation des activités retraite et prévoyance au sein des caisses de retraite complémentaire.

# 8.7.09

Signature de l'accord sur la gouvernance des groupes paritaires de protection sociale (GPS). Cet accord, précédé par ceux de 1999 puis de 2001 qui avaient ouvert la voie, donne une existence officielle aux GPS.

# 13.6.13

Le Conseil constitutionnel censure la clause de désignation de la loi relative à la sécurisation de l'emploi qui crée l'obligation pour toutes les entreprises de souscrire à une complémentaire santé collective. Cette clause était jusque-là une des bases des accords de branche de protection sociale et des contrats collectifs. La clause de « recommandation » s'y substitue.

# 1.1.16

Les institutions de prévoyance et les groupes de protection sociale appliquent la directive Solvabilité 2.



## Agnès Hautin

UPA, administratrice  
Collège Employeurs, membre  
du bureau du Conseil  
d'administration du CTIP

### « L'utilité sociale des institutions de prévoyance est précieuse pour les entreprises »

« Les institutions de prévoyance apportent de la sérénité aux entreprises. C'est un véritable outil de fidélisation de leurs salariés et elles contribuent de façon importante au maintien dans l'emploi. Elles traduisent dans la réalité des valeurs essentielles que sont la solidarité et l'humanisme. En effet, grâce à la mutualisation des risques, elles favorisent une protection sociale de qualité pour le plus grand nombre, le tout à des prix très bien maîtrisés. Elles accompagnent les ressortissants avec un vrai sens de l'équité et du partage sur l'ensemble du parcours d'une vie. L'utilité sociale des institutions de prévoyance est précieuse pour les entreprises. »

Elles ont su développer de véritables politiques sociales qu'elles ont inscrites dans la durée. Le fait que les IP soient à but non lucratif et qu'elles soient bien gérées autorise cette constance des politiques sociales mises en œuvre. Cela leur permet également d'être dans une démarche d'innovation permanente qui, malgré la fin des clauses de désignation, continue à faire la différence. Dans le secteur de l'artisanat et du commerce de proximité, on voit bien qu'il existe, tant du côté des employeurs que des salariés, un réel attachement à l'institution de prévoyance, à la fois en raison de son efficacité, mais aussi de sa politique d'action sociale. »



## Marcel Lericolais

CGPME, administrateur  
Collège Employeurs  
au sein du Conseil  
d'administration du CTIP

### « Des valeurs de sociétés de personnes à but non lucratif à préserver »

« Je suis tombé dans le paritarisme et la gouvernance des institutions de prévoyance dès mes plus jeunes années professionnelles. Malheureusement, par manque de temps, les chefs de petites et moyennes entreprises patrimoniales sont peu nombreux à pouvoir s'investir dans ces fonctions de gouvernance. Ils y découvriront certainement, comme moi, combien l'expérience est enrichissante humainement et combien le modèle est pertinent économiquement et socialement. Tout le monde est représenté et gouverne ensemble ces institutions dans le but commun de mettre en place la meilleure protection sociale possible au meilleur coût pour les salariés. Ce à quoi nous parvenons puisque les institutions de prévoyance ont

les meilleures performances de gestion. La gouvernance paritaire permet à des chefs de petites entreprises qui ne connaissent pas la négociation avec des représentants syndicaux de découvrir que l'on peut faire des choses intelligentes, dans un esprit de bonne gestion, sans clivage et dans l'intérêt de tous. Pour cela, les institutions de prévoyance sont des endroits exceptionnels. C'est d'ailleurs assez difficile à expliquer tant qu'on ne l'a pas vécu. Nul n'est parfait, mais je militerai toujours pour que les institutions de prévoyance et leur gouvernance paritaire vivent. Elles ont toute leur place et les valeurs qu'elles portent comme sociétés de personnes à but non lucratif sont à préserver. »

## Regards croisés : FFSA & FNMF

# TRENTE ANS DU CTIP

## Bernard Spitz

Président de la Fédération française  
des sociétés d'assurance

Depuis 2008

**T**rente ans, l'âge  
de tous les possibles !

Trente ans déjà que la Fédération française des sociétés d'assurance et le Centre technique des institutions de prévoyance partagent une ambition commune : renforcer le rôle et la place des complémentaires dans notre système de santé.

Trente ans aussi que la FFSA et le CTIP multiplient les échanges fructueux et mettent leurs compétences en commun pour permettre à l'assurance de relever de multiples défis dans les domaines de la santé, de la prévoyance, de la dépendance, mais également de la réglementation, du big data ou de la prévention.

Bien sûr, en trente ans, il est arrivé que nos maisons fassent montre de sensibilités différentes sur certains sujets. Mais si nous fêtons aujourd'hui nos noces de perle, c'est bien que nous avons toujours su nous retrouver et répondre ensemble aux grands enjeux de nos métiers.

L'année 2016 est une année symbolique pour le CTIP. Elle est aussi une année historique pour la FFSA. En juillet, la FFSA et le GEMA fusionneront pour donner naissance à la Fédération française de l'assurance. Rassemblant 279 entreprises, soit la quasi-totalité des sociétés d'assurances opérant en France, la FFA portera encore plus efficacement la voix de la profession auprès de ses interlocuteurs publics et privés, en France comme à l'international.

La FFA et le CTIP continueront conjointement à faire progresser la prise en charge des risques dans les domaines de la santé et de la prévoyance, encourageant notamment les entreprises à poursuivre le déploiement d'actions de prévention santé à destination de leurs salariés.

Je souhaite aujourd'hui un très bon anniversaire au CTIP et je forme des vœux pour que, demain, la collaboration entre le CTIP et la FFA soit toujours plus efficiente et source d'un plus grand bien-être social pour tous. ■

Trente ans, l'âge  
de tous  
les possibles !

## Étienne Caniard

Président de la Fédération nationale  
de la Mutualité française

2010 - 2016

**C'**est, de la part d'une « ancienne » fédération comme la nôtre, toujours un grand plaisir de célébrer l'anniversaire de la création d'organisations qui ont en commun, au-delà des métiers, un grand nombre de valeurs.

Comme les mutuelles de la Mutualité française, les institutions paritaires partagent un principe essentiel : celui de la non-lucrativité. Dans un monde au sein duquel la marchandisation est parfois trop présente, il est essentiel que des secteurs en lien avec la vie « intime » des gens échappent à une logique marchande, à une logique de court terme.

Ce bien commun de la non-lucrativité nous conduit logiquement à renforcer nos liens sur de

**Dans un monde au sein duquel la marchandisation est parfois trop présente, il est essentiel que des secteurs en lien avec la vie « intime » des gens échappent à une logique marchande, de court terme**

grands sujets de société : lutte contre le renoncement aux soins, évolution de l'organisation du système de santé...

Depuis plusieurs années, les échanges entre le CTIP et la mutualité sont de plus en plus fréquents et ne se limitent pas aux simples questions techniques et opérationnelles. Nous le voyons bien, notre secteur évolue rapidement, avec une forte emprise des pouvoirs publics. Il doit également faire face à des mouvements de fond qui changent radicalement les contours de notre modèle de protection sociale. Avec l'émergence de parcours de vie de plus en plus segmentés, du vieillissement de la population, de l'impact des technologies numériques, nous sommes plus que jamais face à des choix qui imposent une vision concertée entre des organisations aux valeurs communes.

Un débat public est nécessaire pour permettre à un modèle toujours plus juste et plus solidaire d'émerger. CTIP et Mutualité française ont encore de beaux échanges en perspective pour les trente prochaines années. —

# CTIP : SE CONSTRUIRE SUR LA SOLIDARITÉ

**E**n 1986, le CTIP est entré dans le paysage de la protection sociale sur la pointe des pieds. Véritablement. Il s'agissait de ne pas s'attirer les foudres de ceux qui refusaient la constitution d'une éventuelle « AGIRC de la prévoyance ». Lors des deux années précédant l'assemblée générale de constitution du 3 février 1986 du Centre technique des institutions de prévoyance, il n'était question, dans les courriers comme dans les argumentaires des promoteurs du projet, dont Jacques Teillard, alors directeur général de la Caisse nationale de prévoyance des ouvriers du bâtiment et des travaux publics (CNPO), que de constituer une « structure de liaison entre les institutions de prévoyance paritaires ». Ces précautions oratoires prises, les directeurs à l'origine du projet ont reçu le soutien des partenaires sociaux siégeant dans leurs institutions pour avancer. Il faut reconnaître que la nécessité de coordonner la défense et la promotion des acteurs des contrats collectifs devenait impérieuse. Si les sociétés d'assurance et les mutuelles disposaient chacun d'une instance représentative qui coordonnait et impulsait la défense de leurs intérêts, personne

ne parlait, ne serait-ce que sur le plan technique, au nom de l'ensemble des institutions de prévoyance. Chacune d'elles « montait au front » auprès des pouvoirs publics selon ses possibilités et l'urgence de la situation. Or la situation se tendait et de forts risques pesaient sur le contrat collectif et sur ses gestionnaires. Le rapport Gisserot de 1985 avait lancé le processus qui devait aboutir à la loi n° 89-1009 du 31 décembre 1989, renforçant les garanties offertes aux personnes assurées contre certains risques, dite loi Évin. Il fallait atténuer les conséquences pour les IP d'un des fondements du texte en préparation, à savoir l'obligation de constitution de capitaux de couverture en lieu et place de la technique de la répartition jusqu'alors utilisée par certaines IP (voir chapitre II). « Nous avons conscience que si nous ne nous regroupions pas, nous allions à la catastrophe », se souvient Jean Rousset, CGT, qui a participé à la création du CTIP avant d'en être le vice-président puis le président de 1993 à 1996. « Or nous étions tous convaincus que

## LE CTIP AUJOURD'HUI

- 37 institutions de prévoyance et union adhérentes, dont 25 appartiennent à des groupes de protection sociale.
- Une gouvernance constituée d'un conseil d'administration paritaire et d'un comité des directeurs.

- Une équipe permanente de 24 personnes, organisée autour d'un délégué général, Jean-Paul Lacam, en quatre pôles : communication et relations extérieures ; juridique, instances, formation et médiation ; prévoyance et retraite supplémentaire ; santé et modernisation des déclarations sociales.

*l'institution de prévoyance était un outil merveilleux. Il n'y a pas de méthode de gestion plus saine.»*

Ainsi fut fait, et le CTIP put prendre son envol. Dans sa première lettre d'information, datée de mars 1987, les missions de l'association étaient ainsi définies : « représenter les institutions ... »

... de prévoyance auprès des pouvoirs publics; faire connaître et apprécier le rôle spécifique des dites institutions au sein de la protection sociale; procéder à toutes les actions d'intérêt général favorisant le développement de la prévoyance collective au sein des institutions paritaires». Le CTIP ne prendra complètement la stature officielle de représentant des IP qu'en 2004, lors de la création de l'Unocam (Union nationale des organismes complémentaires d'assurance maladie) par la loi de réforme de l'assurance maladie (voir chapitre II).

Le CTIP s'attela très rapidement, au-delà du travail fondamental sur des dossiers techniques, à promouvoir le contrat collectif, son efficacité et ses valeurs. Il fit réaliser un film promotionnel d'une quinzaine de minutes sur ces thématiques, diffusé la première fois en mars 1987 sur FR3, devenu depuis France 3. Cette première initiative fut suivie en

février 1990 d'une grande campagne de communication sur la prévoyance collective paritaire, dont le slogan «Prévoir en commun, gérer ensemble» dit tout des objectifs de la campagne introduits ainsi par le CTIP: «présenter et expliciter leur origine, le paritarisme, et les valeurs que les institutions de prévoyance défendent, le partenariat et la participation dans l'entreprise».

La bataille se jouant de plus en plus au niveau de l'Union européenne et de ses directives, le CTIP entreprit de défendre également le contrat collectif et ses valeurs auprès des institutions européennes. Il accompagna ainsi son travail de lobbying par l'organisation, en novembre 1991, des premières Journées européennes de la prévoyance sociale complémentaire. Journées au cours

desquelles les messages et interventions de Jacques Delors, alors président de la Commission européenne, mais aussi de Jean-Louis Bianco et de Pierre Bérégovoy, respectivement ministre des Affaires sociales et de l'Économie, s'étaient mêlés à ceux d'intervenants venus de toute l'Europe de la prévoyance.

Le CTIP a dès lors continué sur cette voie consistant à travailler à la reconnaissance des IP et à leur force, qui, comme l'écrivait dans la lettre du CTIP de mai 1997 Jean-Luc Malaterre, alors président du comité des directeurs, «tient non seulement à leur capacité d'adaptation, mais aussi au fait de savoir

**Le CTIP fonctionne depuis son origine comme une «start-up de la protection sociale collective paritaire»**

mettre en relief leurs particularités et leurs différences». Une démarche que l'on retrouve toujours et encore lors de la grande campagne de communication de 2004 consacrée à la complémentaire santé.

Des particularités que les membres du CTIP ont toujours associées à des valeurs fortes. «Nos institutions exercent leur activité dans le cadre d'un véritable contrat moral au terme duquel salariés et employeurs leur ont confié la mission de compléter et d'adapter la couverture apportée par la solidarité nationale face aux grands risques de l'existence», rappelait ainsi Jacques Azaïs. Ancien président du CTIP dont il a participé à la création, président du collège des employeurs du conseil de surveillance du CTIP de 1988 à 2000, il s'adressait

à Jacques Barrot, ministre du Travail, lors des dix ans de l'association. Le CTIP s'est donc toujours attaché à agir en résonance avec ces valeurs. Une exigence qui continue à imprégner le langage «CTIPien», comme l'explique Jean Rousset: «Nous étions très attachés aux mots que nous employions – pas de clients, mais des adhérents et des participants par exemple.» Ce souci du détail perdure, même si les points d'attention ont évolué. Il est vrai que l'exercice du paritarisme oblige à l'exercice quotidien du compromis et du consensus. Une pratique que d'aucuns jugent désuète et vouée à disparaître, en même temps que nos

vieux modèles économiques. Pourtant, cela a donné naissance à un CTIP qui fonctionne depuis son origine comme une véritable «start-up de la protection sociale collective paritaire», cultivant, à l'image de ses adhérents, l'anticipation tout autant que

l'efficacité. Signe de cette approche, le CTIP s'est toujours gardé de trop grossir, ce qui ne l'a pas empêché de baliser le terrain des évolutions et révolutions du secteur. Cette efficacité est d'ailleurs un des fruits trop méconnus des valeurs des institutions de prévoyance (voir chapitre II). Normal, pourtant: souvenez-vous, tout cela n'existe que grâce à la cotisation des adhérents et des bénéficiaires. —

## « Porter la voix de la spécificité des institutions de prévoyance »

« Les valeurs des institutions de prévoyance procèdent de la même source que la Sécurité sociale: la solidarité. Les institutions de prévoyance répondent, à partir de cette logique, au besoin des entreprises comme des salariés d'aller au-delà de la couverture assurée par le régime de base obligatoire, tout en restant dans une logique de mutualisation. Pour avoir participé au début de l'aventure, je peux témoigner que le CTIP est né de la nécessité de défendre cette singularité à la fois en France et en Europe. Il a permis de porter la voix de la spécificité des institutions de prévoyance. Le CTIP a également un rôle important dans

## « Défendre la philosophie du paritarisme »

« Les personnes impliquées dans le CTIP sont clairement, depuis l'origine, mues par la fibre paritaire. Si nous avons bien fait attention à préserver l'identité de chacun, l'objectif du CTIP est de mettre en avant et de défendre la philosophie du paritarisme qui consiste à apporter en permanence des éléments d'amélioration des conditions de vie des salariés. En cela, les IP sont, dans le paysage syndical et paritaire français, des espaces protégés des conflits.

Le CTIP peut témoigner de l'importance de l'existence de partenaires sociaux solides qui ont un rôle essentiel pour faire face à des moments compliqués. À chaque fois, c'est grâce à eux que des solutions constructives bénéficient

l'accompagnement aux changements qui n'ont pas manqué lors de ces trois décennies, le dernier étant la fin des clauses de désignation. Mais le travail du CTIP est fondamentalement lié à la défense de sociétés de personnes qui agissent de fait de façon très différente des sociétés de capitaux. Cela reste aujourd'hui, avec la gouvernance paritaire, et la logique de mutualisation, la pierre angulaire de notre secteur. »



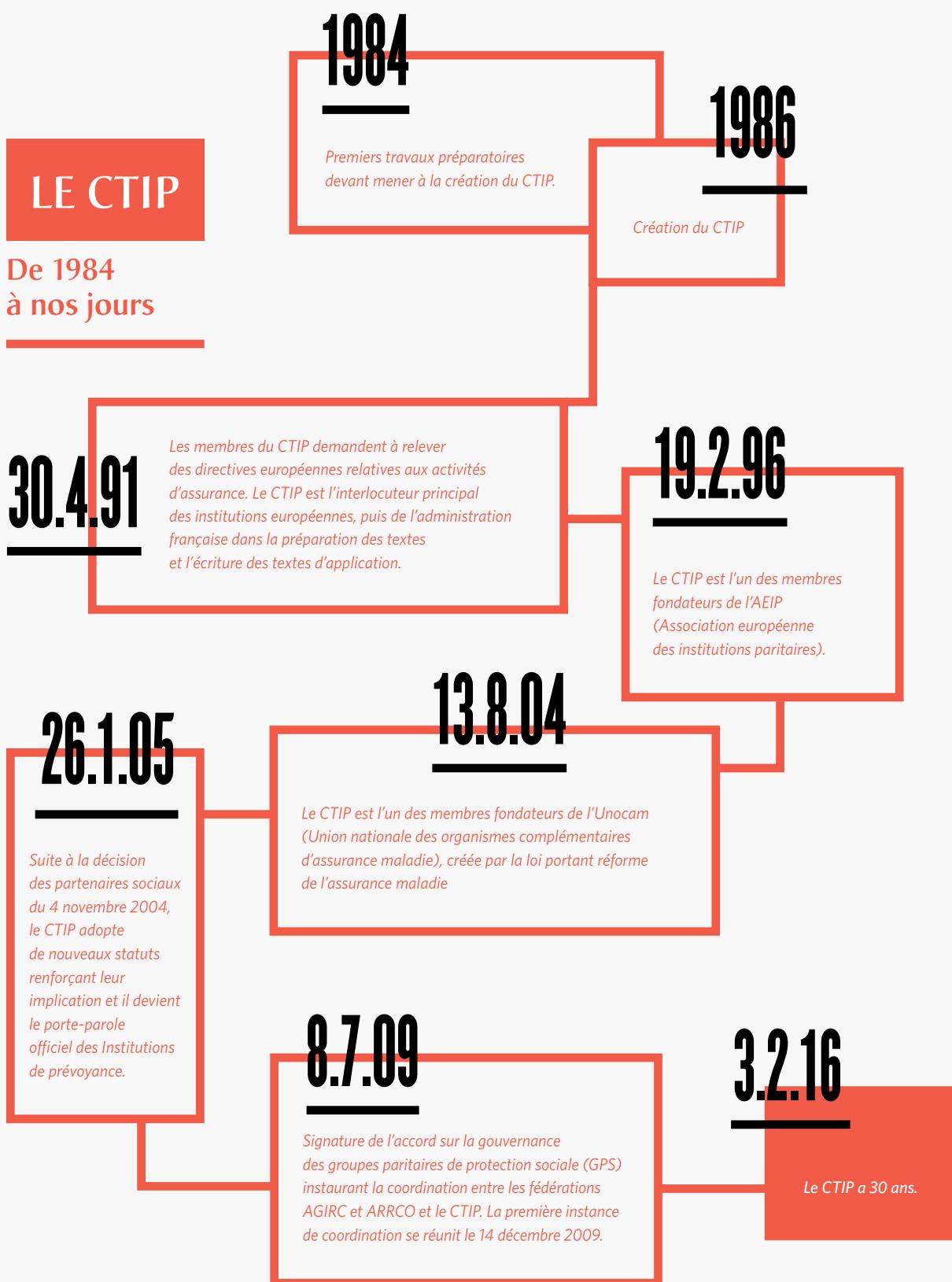
**Jean Castagné**

Ancien Directeur général adjoint d'AG2R, Président de LA MONDIALE



**Serge Pujol**

Directeur général de PRO BTP de 1993 à 2005.



# L'ANALYSE D'USBEK & RICA

## Y a-t-il encore une place pour le « nous » ?

**F**

Finale-ment, n'est-ce pas Tocqueville qui avait raison ? Les systèmes démocratiques produisent des sociétés d'individus sans véritablement de lien les uns avec les autres, des citoyens libres,

certes, mais qui ne chercheraient qu'à maximiser leur confort. Son fameux *De la démocratie en Amérique* date de 1835, donc plus d'un siècle et demi avant la révolution numérique. Et pourtant, les prédictions de ce philosophe du libéralisme politique se vérifient tous les jours un peu plus, comme si elles avaient été énoncées pour les citoyens digitaux que nous sommes devenus : « *L'individualisme, écrivait-il, est un sentiment réfléchi qui dispose chaque citoyen à s'isoler de la masse de ses semblables de telle sorte que, après s'être créé une petite société à son usage, il abandonne volontiers la grande société à elle-même.* » Ainsi, dans les années 2010, l'homme occidental n'en finit pas de tourner le dos aux structures de la société industrielle. Le bien-être prime. Le citoyen moderne a pris de la distance vis-à-vis des institutions ; il

*L'intérêt général a du plomb dans l'aile.*

*La solidarité perd du terrain au profit de l'action personnelle. Comment, dès lors, remettre un peu de « nous » dans le « je » ? Dans une société de plus en plus individualiste, le collectif a-t-il encore son mot à dire ? Oui, sans doute, mais pas comme avant !*

réclame un « ROI » (retour sur investissement) rapide, sans quoi il n'hésite pas à brandir une menace de sécession avec le reste de la société. Bref, son « je » serait hypertrophié, tandis que sa quête de « nous » ne serait qu'un souvenir lointain. Difficile, dès lors, de bâtir de nouveaux outils de solidarité...

### — Désintermédiation

Première raison de l'hypertrophie du moi, l'effacement progressif des intermédiaires. Là où, jadis, partis politiques, syndicats, églises, écoles, État au sens large offraient à la population des structures susceptibles de les unir, la « *démocratie Internet* », pour reprendre l'expression du sociologue Dominique

Cardon, produit mécaniquement un lien direct entre les individus et leurs centres d'intérêt. On construit sa vision du monde en piochant dans des idéologies éparses, on se fabrique des systèmes de solidarités entre « pairs », on ne fait plus confiance à l'instruction publique pour mener à bien un parcours d'éducation intégrateur, on pratique le syncrétisme spirituel « à la carte », on devient méfiant envers un État qui a de plus en plus de mal à jouer son rôle « providentiel ». C'est comme si l'« *ubérisation* » de l'économie, qui met à mal le rôle des intermédiaires, s'était étendue à tous les champs de la vie économique. Plus besoin d'éditeur pour publier un livre, plus besoin de maison de disques pour vendre de la musique, plus besoin de ...

••• magasins physiques dans la distribution. Cette « *société du coût marginal zéro* », telle que théorisée par le prospectiviste américain Jeremy Rifkin, abat les murs et crée un espace vide entre citoyen et État, consommateur et producteur.

Entre-temps, le « capitalisme de plateforme » est passé par là. Recueillir et diffuser l'information ne relève plus de professionnels assermentés : il suffit d'une simple application pour avoir accès à ce que l'on cherche, que ce soit un service, une idée, un produit. Dans cette civilisation de l'*empowerment*, qui signifie littéralement « renforcer ou acquérir du pouvoir », l'individu est réellement devenu roi. « ROI », c'est justement ce *return on investment* qui semble être devenu règle : on veut que ça marche, et tout de suite ! Moi d'abord. Le reste, on verra plus tard.

#### — Bien-être

C'est sans doute la *bien-être* qui est devenu la vraie « idée neuve ». L'individu occidental a mis de l'Orient dans son Occident. Féru de spiritualité zen, voire bouddhiste, adepte du développement personnel, cherchant à se faire du bien, à son esprit comme à son corps qu'il choie tel un sportif de haut niveau, l'homme postmoderne repousse la souffrance. Dans leur dernier essai, *Le Syndrome du bien-être*, les sociologues suédois Carl Cederström et André Spicer s'amuse de cette quête infinie de la réalisation de soi. Dans les sociétés « sous péri-durale », il est devenu inconcevable de souffrir, de peiner. Suppléé par une armée de robots (*robot* signifie « corvée » en tchèque, langage de son invention en 1921), l'homme moderne serait en passe de devenir un être exagérément égoïste et

intolérant face à tout grain de sable qui risque de gripper la machine.

#### — Sécession

L'individualisation des modes de vie a une conséquence à la fois inattendue et inquiétante : la tentation de faire sécession avec le reste de la société. Quand on ne fait plus confiance ni à l'État pour garantir la solidarité, ni aux idéologies pour expliquer le monde, ni aux industriels pour produire du confort collectif – car eux aussi ont

L'homme occidental n'en finit pas de tourner le dos aux structures de la société industrielle. Le bien-être prime. Le citoyen moderne a pris de la distance vis-à-vis des institutions ; il réclame un « ROI » (retour sur investissement) rapide, sans quoi il n'hésite pas à brandir une menace de sécession.

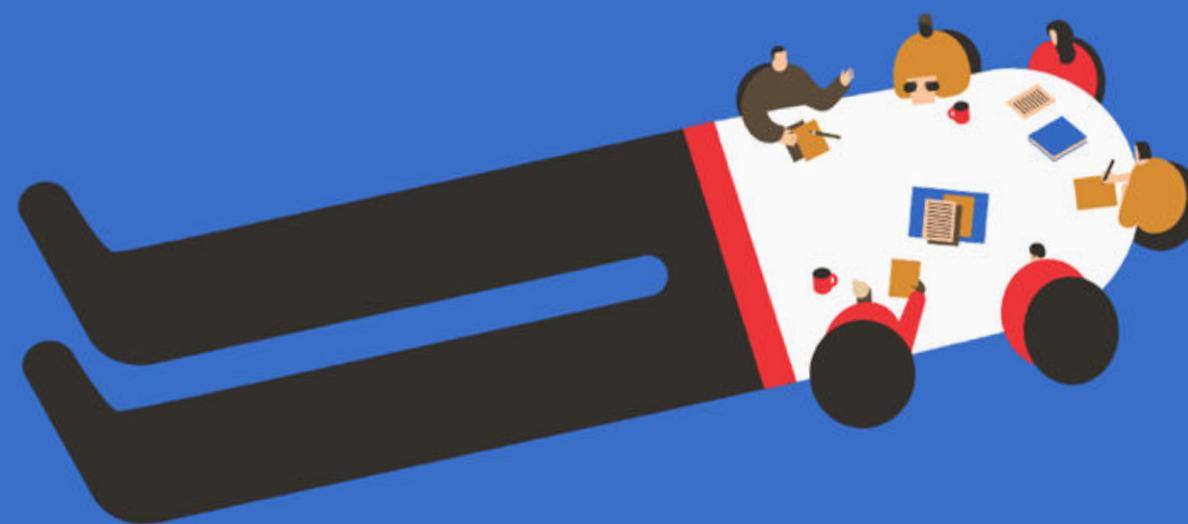
trahi en polluant et, dans un autre registre, en délocalisant –, on a vite tendance à recréer, parallèlement à la société officielle, une contre-société personnelle, affranchie des règles communes. Les sécessionnistes contemporains agissent bien souvent en marge des structures traditionnelles. Le « nous », ce n'est pas qu'ils ne l'aiment pas, mais ils s'organisent sans lui. Un présumé qu'a bien compris Jacques Attali avec son best-seller *Devenir soi*, quand il dit en substance : si le collectif ne peut plus rien pour vous, trouvez vous-même les ressources

pour changer le monde. Un beau revirement de jurisprudence ! Tout est-il perdu pour autant ? Les années à venir ne seront-elles qu'une lente glissade sur la pente qui mène vers le chacun pour soi ? D'ores et déjà, il n'est qu'à observer le comportement bizarre de citadins, le nez collé sur leur smartphone du matin au soir, pour craindre une dérive vers ce que décrit si bien l'essayiste américaine Sherry Turkle dans son ouvrage au titre évocateur, *Seuls ensemble*. Mais allons ! Ne cédon pas à une vision aussi négative. Car,

en réalité, la « modernité tardive » n'est pas dénuée d'esprit collectif. Simplement, ce collectif prend de nouvelles tournures. —

# PEUT-ON SAUVER LE MODÈLE SOCIAL FRANÇAIS ?

## UN MODÈLE FONDÉ SUR LE DIALOGUE



## Le modèle social français, à l'instar de l'exception culturelle, fait partie de ces particularismes auxquels tiennent les Français. Fruit de l'histoire et de choix collectifs renouvelés depuis des décennies, ce modèle est aujourd'hui confronté à la double révolution que représentent la mondialisation et l'ubérisation de l'économie. Les Français sauront-ils l'adapter pour le sauver ?

**L**e « modèle social » français a ceci de paradoxal que presque tout le monde reconnaît ses mérites et tient à le préserver, mais les divisions sont profondes quant aux moyens de le sauver. Le terrain est en effet miné : faut-il plus ou moins d'encadrement par l'État ? Plus ou moins de marché ? Plus d'économies ou plus de financements ?... Les marqueurs idéologiques sont nombreux et constituent autant d'écueils sur lesquels risque à tout moment d'achopper le dialogue entre les multiples parties prenantes de la protection sociale.

### — Un modèle ancré dans l'histoire française

Cela provient sans doute du caractère hybride de notre modèle social, un modèle ni étatique ni privé, plutôt les deux à la fois, un modèle ancré dans l'histoire de France puisque issu d'un compromis historique passé entre gaullistes et communistes en 1945. C'est en effet à partir du légendaire programme du Conseil national de la Résistance que le triptyque « Retraites - Gratuité des soins - Assurance chômage » a vu le jour, assis sur un

mode de gouvernance faisant la part belle au paritarisme. Un modèle qui héritait aussi, il faut le rappeler, de l'approche colbertiste de l'économie, autre spécificité française, mais aussi des conquêtes sociales de la révolution industrielle, notamment en matière de droit syndical et de liberté d'association. Solide, plébiscité par les Français, notre modèle social a su s'adapter par touches successives au cours de la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Pourtant, force est de constater que les problèmes s'aggravent et, avec eux, les appels à une remise en cause plus profonde.

### — Un modèle en ligne de mire

Le premier problème, certains pourraient être tentés de dire le seul, tient au caractère durablement déficitaire des comptes sociaux qui met en danger l'édifice dans son ensemble. En l'état, le modèle social français souffre d'un déficit chronique. Il n'est certes pas énorme en pourcentage - de l'ordre de 20 milliards d'euros par an pour des dépenses avoisinant 600 milliards -, mais en valeur absolue, il est difficilement tenable dans la durée car il reporte l'effort sur les générations futures.

Les raisons sont connues. Il y a le chômage, pour commencer. Un modèle fondé très largement sur la solidarité entre les actifs et les non-actifs (retraités mais aussi chômeurs) peut difficilement résister à une situation de sous-emploi chronique. C'est mécanique : si le nombre de cotisants est trop faible, le montant des cotisations le sera également. Les effets de la démographie sont tout aussi mécaniques, impossible de les éviter. Ainsi, il y aura 1,4 actif pour 1 retraité en 2030, nous prévient l'Insee. Sans oublier, enfin, l'émiettement du salariat : en 2015,

on comptabilisait 10 % de travailleurs indépendants, un chiffre qui ne cesse d'augmenter, en lien avec la fameuse « ubérisation » de l'économie.

Au-delà des raisons purement économiques, le modèle est également miné par des problèmes plus sociaux : une représentativité des syndicats d'employeurs et de salariés qui fait débat, un secteur public confronté à ses propres difficultés financières, un droit du travail qui divise... Et, tout aussi grave au fond, même si elle n'est pas mesurable : une certaine forme de méconnaissance de l'histoire de ce modèle social et de ses valeurs, en particulier chez les jeunes générations. Or, comment défendre ce qu'on ne connaît pas ?

### — Les nouvelles technologies : amies ou ennemies ?

La montée en puissance des nouvelles technologies rend l'adaptation de notre modèle social encore plus complexe. Comment garantir un niveau élevé, ou simplement acceptable, de protection sociale à l'heure de la civilisation digitale ? Dans un monde de plus en plus connecté, nos smartphones, tablettes, ordinateurs, etc., regorgent de « datas » en libre accès. L'utilisation de ces données va-t-elle faciliter le travail des sociétés d'assurance ou réduire la solidarité ? Sera-t-on moins bien remboursé parce qu'on est fumeur ? Va-t-on payer son beurre plus cher à la caisse du supermarché à cause d'un taux anormalement élevé de cholestérol, détectable grâce à l'iris de nos yeux ? Quand on sait qu'une entreprise américaine a décidé de payer plus ceux de ses salariés qui dorment le mieux, grâce aux bracelets connectés dont ils sont dotés, on peut penser qu'il ne s'agit que des prémices d'une révolution.

### — Réaffirmer sa singularité

Si le sauvetage, ou plus modestement l'adaptation, du modèle social français nécessitera sans doute bien des grandes messes sociales, débats et livres, peut-être est-il permis de suggérer une certaine approche. Ce modèle qui a besoin

**POUR QUE  
FONCTIONNE UN MODÈLE  
FONDÉ SUR LA  
DIVERSITÉ DES ACTEURS  
ET LE DIALOGUE,  
UNE TROISIÈME VALEUR  
EST NÉCESSAIRE :  
LE RESPECT**

d'être redéfini a tout de même assuré une protection enviable aux Français. Il n'est donc pas interdit de se dire que les valeurs qui le sous-tendent pourraient inspirer la suite. Et, en premier lieu, la volonté de faire participer tous les types d'acteurs : le secteur public et le secteur privé, les entreprises à but lucratif et à but non lucratif, les

représentants des entreprises et ceux des salariés... Cette diversité est loin d'être un handicap dès lors que la répartition des rôles est claire. Ce qui implique de respecter le dialogue entre tous les acteurs. La tentation de négliger la vision des autres parties peut en effet exister. Or, c'est bien par le dialogue et la volonté de parvenir à une vision consensuelle que s'est construit un modèle français. Enfin, pour que fonctionne un modèle fondé sur la diversité des acteurs et le dialogue, une troisième valeur est nécessaire : le respect. Respect pour la vision des autres parties et leur légitimité à co-construire et cogérer le modèle social. —

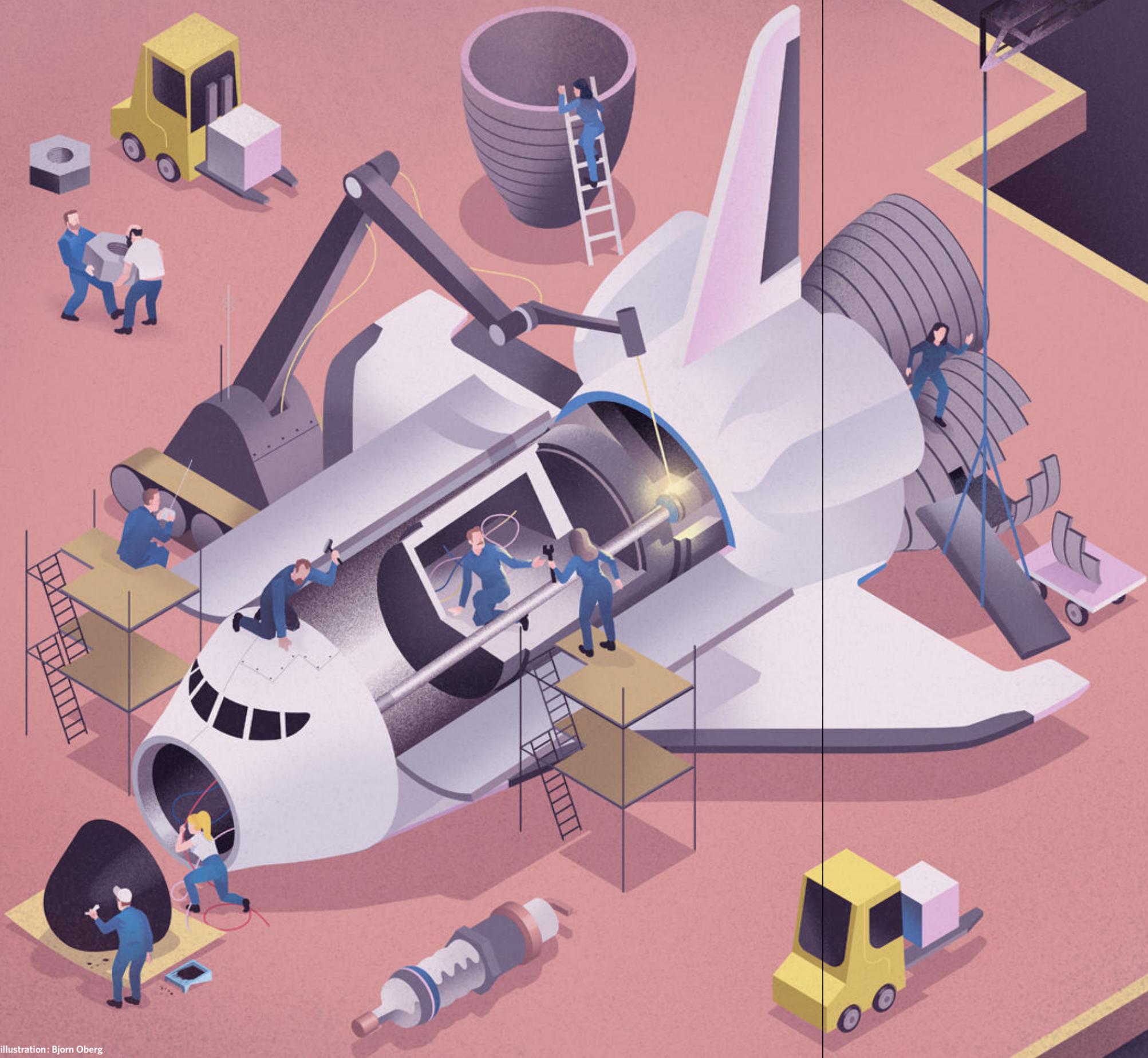


illustration: Bjorn Oberg

## CHAPITRE 2

---

# UNIQUE & EFFICACE

---

- 26 • 29 LES INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE ET LES GROUPES DE PROTECTION SOCIALE AU CŒUR DU SYSTÈME DE PROTECTION SOCIALE
- 30 • 31 LE CHOIX EUROPÉEN
- 32 • 34 LE CTIP: LA VOIX DES INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE
- 35 • 37 L'ANALYSE D'USBEK & RICA: PEUT-ON ENCORE FINANCER LA SOLIDARITÉ ?
- 38 • 39 LA QUESTION QUI TUE: QUI VEUT LA PEAU DU PARITARISME ?

# LES IP ET LES GPS AU CŒUR DU SYSTÈME DE PROTECTION SOCIALE

**E**n matière de protection sociale, comme le rappelle Pierre Mie, vice-président du CTIP, les valeurs sont indispensables, mais elles ne sont rien sans le juge de paix de l'utilité sociale. Or, sur ce point, les institutions de prévoyance n'ont pas à rougir, loin s'en faut. Il est d'ailleurs étonnant qu'elles ne soient pas plus souvent citées en exemple pour leurs performances. Comme le relève le CTIP en 2016, « *les institutions de prévoyance procurent un niveau élevé de redistribution au bénéfice des salariés* ». Ainsi, « *sur 100*

*euros de cotisations en santé, elles reversent entre 86€ et 90€ de prestations, cela grâce notamment aux frais de gestion les plus bas du marché selon le ministère de la Santé* ».

Il s'agit là d'une preuve éclatante et non contestable selon laquelle le modèle des institutions de prévoyance, fondé sur la gouvernance paritaire et la non-lucrativité, est une belle idée et, qui plus est, une idée efficace ! Efficace en raison de son mode de gouvernance, mais aussi par sa capacité à s'adapter et à faire face aux évolutions de son environnement économique-juridique. Une réalité qui contraste singulièrement avec l'image d'immobilisme qui se développe

ces derniers temps dans l'opinion publique à propos de tout ce qui touche aux corps intermédiaires et aux représentations syndicales. Mille fois, les institutions de prévoyance ont été annoncées sur le déclin. Chaque fois, elles ont su réagir et rebondir. Enfants des régimes de retraite complémentaire, ces organismes longtemps appelés « L4 », du nom de l'ancien article du Code de la Sécurité sociale, ont vécu à partir de la fin des années 1980 un véritable big-bang. La création du CTIP à cette époque ne relève donc en rien du hasard. C'est ainsi que les institutions de prévoyance sont passées d'une logique majoritaire de répartition – les cotisations des actifs garantissant les prestations versées aux bénéficiaires – à une logique de couverture obligatoire des risques par provision. Alors que les pratiques étaient jusque-là diverses, les IP ont dû rentrer dans un nouveau cadre les obligeant à respecter des obligations légales relatives à des réserves importantes aptes à couvrir les engagements pris auprès des bénéficiaires. Ce fut l'effet de la loi n° 89-1009 du 31 décembre 1989 renforçant les garanties offertes aux personnes assurées contre certains risques, loi qui soumet les IP aux mêmes exigences que les autres acteurs de l'assurance de personnes collective. Cette loi a nécessité un intense travail de pédagogie auprès de ses auteurs pour préserver au maximum les particularités des IP. Et les institutions de prévoyance ont pu préserver l'originalité de leur forme juridique d'exploitation, caractérisée par le but non lucratif de l'activité et la gestion paritaire de la personne morale. La loi du 8 août 1994 a achevé la mutation des institutions de prévoyance en les transformant en organismes relevant des directives européennes sur l'assurance et a consacré la séparation des activités retraite et prévoyance au sein des caisses de retraite complémentaire (lire le choix européen des IP françaises). Effet domino, ce texte a donné l'impulsion à la constitution des groupes de protection sociale (GPS) dont l'existence officielle a été parachèvement par l'accord sur la gouvernance des groupes paritaires de protection sociale du 8 juillet 2009, après deux premiers accords, en 1999 puis en 2001, qui en ont ouvert le chemin. Depuis, les GPS se sont

définitivement installés dans le paysage de la protection sociale et ne cessent de se renforcer. Ils regroupent, sous un même toit, des régimes de retraite complémentaire, des institutions de prévoyance, des mutuelles... On le voit, en vingt ans, de 1989 à 2009, les institutions de prévoyance ont profondément évolué en modifiant leur assise technique, tout en renforçant considérablement, grâce aux GPS, leur capacité à peser dans le paysage de la protection sociale collective des personnes tout au long de leur vie. Ces évolutions, qui ont donné lieu à une consolidation du secteur via de très nombreux regroupements et rapprochements, ont également donné aux institutions de prévoyance la capacité de faire face et de digérer les normes de plus en plus exigeantes élaborées au niveau européen concernant les règles de solvabilité. La dernière évolution en date, à savoir Solvabilité 2, est en application depuis le 1er janvier 2016 et a nécessité un travail d'adaptation encore une fois très important de la part des IP et de leurs équipes. Ces mutations successives, qui ont garanti une plus grande sécurité technique pour les bénéficiaires, se sont-elles faites au détriment de la singularité des institutions de prévoyance ? Courent-elles ainsi un risque mortel, réforme après réforme, de se banaliser et d'être purement et simplement assimilées aux acteurs de l'assurance ? Cette question, pourquoi le nier, est dans tous les esprits chez les acteurs des institutions de prévoyance. Mais si le risque est clairement identifié, chacun est persuadé que la nature paritaire de la gouvernance et le but non lucratif des IP restent deux piliers identitaires forts et toujours très pertinents pour produire de ...

Mille fois,  
les institutions  
de prévoyance  
ont été annoncées  
sur le déclin.  
Chaque fois,  
elles ont su réagir  
et rebondir

**L'action sociale est ancrée dans leur culture. Il s'agit de l'héritage vivace de l'origine professionnelle d'un grand nombre d'entre elles et de l'exigence de solidarité entre les bénéficiaires**

... l'utilité sociale. Cela se traduit par une des grandes originalités des IP, à savoir leur action sociale. Comme l'expriment certains représentants de salariés, il s'agit, à côté de l'exigence de recherche du rapport qualité/prix optimum des contrats, du véritable bénéfice social des IP. C'est pour elles un large champ d'intervention, allant de la prévention au soutien individualisé (accès aux soins, accompagnement dans les moments difficiles, aide aux personnes en situation de perte d'autonomie...), qui dépasse de loin le seul cadre des garanties aux contrats. Et il ne s'agit pas pour les IP d'un artifice marketing destiné à donner corps à l'idée de solidarité. L'action sociale est profondément ancrée dans leur culture. Il s'agit de l'héritage vivace de l'origine professionnelle d'un grand nombre d'entre elles et de l'exigence, toujours alerte, de solidarité entre les bénéficiaires.

Et puis, comme l'explique Alain Tisserant, CFDT, vice-président et président du CTIP entre 2009 et 2012, «*les institutions de prévoyance sont totalement nécessaires à l'équilibre du système*». Pleinement reconnues par la réforme de 2004 de l'Assurance maladie, «*elles participent du transfert progressif mais*

*continu des charges entre le régime obligatoire et le régime complémentaire de santé*», analyse-t-il. Un régime complémentaire devenu à son tour obligatoire pour les entreprises et leurs salariés depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 via des contrats collectifs prévus par la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013.

Une nouvelle fois, malgré la suppression dans la loi des clauses de désignation par le Conseil constitutionnel – qui pose de réelles questions de fond –, de nombreuses institutions de prévoyance sont en train de montrer leur efficacité sur le terrain puisque les premières tendances indiquent qu'elles attirent beaucoup d'entreprises. Des entreprises pour lesquelles, visiblement, l'histoire, les valeurs mais aussi la bonne gestion, les offres concurrentielles et les actions sociales mises en place ont une vraie plus-value. Et comme le souligne Bernard Lemée, Medef, vice-président et président du CTIP entre 2007 et 2012, «*la gestion paritaire des IP est en continuité du dialogue social dans les entreprises ou dans les branches. Les institutions paritaires sont en situation de parfaite symétrie avec la vie paritaire des entreprises, ce qui crée une réelle proximité*», ajoute-t-il. Un effet miroir d'une redoutable efficacité pour ce qu'il apporte comme compréhension des enjeux et des besoins de l'entreprise. «*Les IP sont les seules à pouvoir proposer des accompagnements d'entreprise ou de branche tels que des observatoires de la santé*», illustre-t-il. —

## « Travailler sur le temps long pour les salariés »

*« Les institutions de prévoyance sont des assureurs de personnes pas comme les autres dont le seul objectif est l'utilité sociale. Tout en étant tenues de respecter les règles de bonne gestion, elles s'intéressent beaucoup plus à la qualité des prestations qu'à leur rentabilité. Et même si depuis 1989 nous sommes dans l'obligation d'avoir des réserves, notre objectif n'est toujours pas de faire des bénéficiaires. »*

*En revanche, notre utilité sociale est fondamentale. En matière de prévoyance, la responsabilité des organisations syndicales et des employeurs est d'être plus prévoyants que les salariés. Si chacun comprend bien la nécessité de se garantir contre les risques maladie, la démarche*

*est plus difficile sur les questions d'invalidité, et bien entendu de décès. Les obstacles rencontrés et les échecs de toutes les propositions faites pour maîtriser le risque de dépendance illustrent la difficulté de se projeter individuellement dans l'avenir sur ces sujets.*

*C'est là que les partenaires sociaux peuvent intervenir efficacement en travaillant sur le temps long. »*



**Paul Cadot**

CFDT, Vice-président  
et Président du CTIP entre  
1990 et 1993

## « Un modèle vertueux financièrement et socialement »

*« Le but non lucratif des institutions de prévoyance résonne aujourd'hui comme une incongruité dans le monde des instances financières. Pourtant, les IP font la preuve qu'elles ont un modèle vertueux financièrement et socialement. Malgré les crises financières, les enjeux et les obligations européennes contraignantes, il n'y a pas un seul centime d'argent public dans les IP.*

*Elles ont tous les atouts pour susciter un mouvement de soutien et de promotion de la part des salariés et des entreprises. Dans le climat extrêmement concurrentiel dans lequel elles évoluent désormais, elles doivent faire valoir leurs spécificités plus fortement encore pour donner envie aux États de les défendre politiquement*

*et préserver ainsi leur esprit qui fait leur force. Il faut par exemple que, sur le plan européen, on veille à ce que les règles prudentielles qui leur sont applicables restent dans le domaine de l'utile et ne soient pas surdimensionnées. Les institutions de prévoyance n'ont pas le même métier que les assureurs de biens et ne travaillent pas sur les mêmes volumes financiers. Il est nécessaire d'en tenir compte pour préserver l'efficacité de leur modèle. »*



**Dominique Carré**

CFTC, Vice-président  
et Président du CTIP  
entre 2000 et 2004

# LE CHOIX EUROPÉEN DES INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE

## À LA DÉCOUVERTE DES COUSINS DE L'UNION EUROPÉENNE

C'est dans cette période d'entrée dans les directives européennes de l'assurance, et à l'occasion du travail de lobbying orchestré par Bruno Gabellieri au nom du CTIP, qu'ont été faits les premiers pas qui ont mené à la création de l'Association européenne des institutions paritaires de protection sociale (AEIP), en 1996. Car si les instances bruxelloises ont découvert les institutions de prévoyance françaises, et ensuite les institutions de retraite complémentaire, les IP ont fait la connaissance de cousins plus ou moins proches dans de très nombreux pays européens. Caisses allemandes, fonds de pension italiens et néerlandais, régimes belges, irlandais et finlandais... Tous ont en commun le paritarisme et la non-lucrativité. Dès sa naissance, l'association a immédiatement été reconnue par les institutions européennes,

trop heureuses d'avoir un tel interlocuteur dans le cadre d'un dialogue social européen naissant. *«Les événements se sont enchaînés très vite, se souvient Bruno Gabellieri, nommé secrétaire général de l'association en 1996 et qui l'est encore. Inscrite au registre des groupes d'intérêts, l'AEIP a été sollicitée par la Commission sur de nombreux dossiers et les institutions paritaires de nombreux pays – y compris de pays non membres de l'UE comme la Suisse – nous ont rejoints rapidement.»* Tous, comme les IP françaises, ayant bien conscience que leur avenir se jouait à Bruxelles et qu'ils avaient intérêt à rejoindre l'union des paritaires pour pouvoir peser. Aujourd'hui, l'AEIP est un acteur incontournable de la protection sociale européenne et regroupe des membres de la famille paritaire de 19 pays européens. *«En regardant par-delà nos frontières, on s'aperçoit que le paritarisme est extrêmement vivace, prend de multiples formes et constitue un des éléments du modèle social européen»,* se réjouit le secrétaire général de l'AEIP.

Le rattachement aux directives européennes de l'assurance n'a pas été subi par les institutions de prévoyance, malgré les contraintes que cela leur a imposées à partir des années 1990. Ce sont même elles, par l'entremise du CTIP, qui ont milité auprès du gouvernement français et des institutions européennes pour en faire partie, en s'appuyant sur le rapport «Protection sociale complémentaire et marché intérieur européen» de Mme Colette Mème, conseiller d'État, dont Philippe Laigre et Marie-Agnès Goupil étaient les rapporteurs. L'alternative était simple: soit être rattachées au règlement européen de sécurité sociale, qui organise la coordination des régimes entre États membres, soit intégrer les directives de l'assurance et devenir ainsi des entreprises communautaires d'assurances, au même titre que les sociétés d'assurance régies par le Code des assurances. L'adoption de la seconde solution a été dicté

par une question de survie. *«Si nous n'avions pas fait ce choix, les IP seraient mortes aujourd'hui»,* explique sans détour Paul Cadot, CFDT, vice-président puis président du CTIP entre 1990 et 1993. Rester dans la sphère des règles de sécurité sociale impliquait pour les IP de ne pas pouvoir couvrir les risques hors de France. Suicidaire quand on est le leader des contrats collectifs des entreprises en France. Entreprises dont beaucoup n'ont pas l'hexagone comme seul périmètre d'activité. Les institutions de prévoyance ont

alors dû convaincre les pouvoirs publics de la pertinence de ce choix pour aller défendre ensemble le dossier à Bruxelles. Ce fut fait, et les démarches ont alors été entreprises auprès des institutions européennes qui ont découvert, à cette occasion, l'existence des IP françaises dont personne ne leur avait parlé auparavant... Les IP sont parvenues à négocier l'introduction d'aménagements

**Les IP sont parvenues à négocier l'introduction d'aménagements dans les textes européens, ce qui leur a permis de garder leur spécificité de gouvernance, de but non lucratif et de solidarité**

dans les textes européens, ce qui leur a permis de garder leur spécificité de gouvernance, de but non lucratif et de solidarité. Ce processus a abouti aux directives européennes de troisième génération n° 92/49 du 18 juin 1992 (portant coordination des dispositions législatives, réglementaires et administratives concernant l'assurance directe autre que l'assurance sur la vie) et n° 92/96 du 10 novembre 1992 (portant coordination des dispositions législatives, réglementaires et administratives concernant l'assurance directe

sur la vie, et modifiant les directives 79/267/CEE et 90/619/CEE). Ces textes européens ont alors été transposés en droit français par la fameuse loi n° 94-678 du 8 août 1994 relative à la protection sociale complémentaire des salariés. Elle a parachevé l'évolution initiée par la loi Évin de 1989, et c'est elle qui définit encore aujourd'hui les contours des institutions de prévoyance. Et c'est depuis ce moment que leurs opérations de gestion sont régies par la réglementation des assurances dans le cadre du Code de la Sécurité sociale. Ce choix européen n'a pas été neutre pour les institutions de prévoyance françaises. Elles doivent depuis se soumettre à l'évolution de règles de solvabilité européennes toujours plus exigeantes, comme le montrent les dernières en date, issues de Solvabilité 2, en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Cela a participé au profond mouvement de concentration que le secteur a opéré depuis cette époque, les institutions devant atteindre une taille minimale importante pour faire face à la constitution des réserves obligatoires. —

# LE CTIP : LA VOIX DES IP

**Fondé sur un noyau resserré de collaborateurs et sur sa capacité à renforcer ses compétences par des ressources externes, le CTIP a très vite trouvé son modèle**

La naissance même du CTIP a répondu à un impératif d'efficacité et d'accompagnement du changement. Confrontée aux travaux préparatoires de ce qui deviendra la loi Évin de 1989, la toute jeune équipe du CTIP a dû rapidement trouver la voie de l'efficacité au service des IP. Fondé sur un noyau resserré de collaborateurs et sur sa capacité à renforcer ses compétences par des ressources externes, le CTIP a très vite trouvé son modèle. Et encore aujourd'hui, il a été conservé. Concentré sur les enjeux essentiels, la structure est restée légère et performante.

Jusqu'en 2004, le CTIP s'est focalisé sur trois types d'actions principales : faire valoir auprès des pouvoirs publics français et des instances européennes les spécificités techniques des institutions de prévoyance et obtenir leur prise en compte dans les textes adoptés ; accompagner les institutions de prévoyance dans ces changements, pour certains extrêmement profonds ; enfin, nature paritaire oblige, former les administrateurs.

Durant la période 1989-1994, le travail du CTIP, piloté par Jacques Teillard puis par Jacques Philippe Chanet, a essentiellement porté sur les évolutions législatives et réglementaires des institutions de prévoyance. Auprès des pouvoirs publics français et des institutions européennes, il fallait à la fois obtenir les aménagements nécessaires permettant de prendre en compte leurs spécificités, mais aussi obtenir les délais indispensables et raisonnables à la mise en œuvre des changements. La bataille des délais était particulièrement importante lors de la création par la loi de 1989 des nouvelles obligations relatives à la constitution des réserves. Il a également fallu lutter contre les tentations communautaires de travailler sur de nouvelles réglementations qui auraient été fatales aux IP.

Jean-Louis Faure, qui a pris la suite de Jacques Philippe Chanet en 1998, a dû faire face, avec ses équipes, aux attaques récurrentes contre la fiscalité incitative propre aux contrats collectifs. Le CTIP a réussi à faire reculer les échéances de façon importante et à préserver les spécificités. À chaque loi de finances, le scénario s'est répété. Le CTIP a réussi à faire reculer les échéances de façon importante et à préserver certaines spécificités. Parmi les exemples récents, citons la négociation pour faire entrer les institutions de prévoyance dans la fiscalité de droit commun. Le défi le plus récent de l'accord national interprofessionnel (Ani) étendu par la loi de 2013 a aussi été très rude. Côté pile, elle a rendu obligatoire la mise en place dans toutes les entreprises, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, d'une couverture santé collective. Côté face, à contre-courant de la jurisprudence européenne, le Conseil constitutionnel a fait tomber les clauses de désignation par lesquelles les branches professionnelles pouvaient choisir un seul opérateur.

Délégué général depuis 2014, Jean Paul Lacam a également récupéré sur son bureau le dossier de l'immense chantier de transposition des règles européennes Solvabilité 2. Après le premier épisode des années 1970, puis Solvabilité 1 en 2002, Solvabilité 2 s'applique en effet pleinement aux institutions de prévoyance depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016. Ce nouveau cadre prudentiel procède de la directive-cadre adoptée en 2009 par l'Union européenne. Il aborde des questions aussi sensibles que celles de la réglementation des fonds propres des organismes assureurs européens, leur gouvernance, le

contrôle des opérations effectuées, ou encore la qualité de leur information financière. Sa mise en œuvre s'est faite progressivement et a nécessité tout un travail d'étude d'impact et d'adaptation de ces nouvelles règles aux activités d'assurance, en particulier des activités de prévoyance et de complémentaire santé. Le CTIP a été le moteur de ces travaux conduits à la fois en France et au niveau européen. Il a aussi étroitement

**Le CTIP a été désigné comme l'un des trois membres fondateurs de l'Unocam : il s'agit de la reconnaissance tangible du rôle des IP**

accompagné les institutions de prévoyance dans ce chantier et organisé de très nombreuses formations pour les membres de leur gouvernance paritaire.

Ces dossiers techniques se sont accompagnés d'une profonde mutation du CTIP. À partir de 2004, il entame en effet une nouvelle vie en devenant représentant et porte-parole officiel des institutions de prévoyance, en particulier au sein de l'Unocam, l'Union nationale des organismes complémentaires d'assurance maladie. Le CTIP a été désigné, par la loi de 2004 relative à l'Assurance maladie qui a créé cet organisme,

comme l'un de ses trois membres fondateurs. Il s'agit de la reconnaissance tangible du rôle des IP comme acteurs incontournables de la protection sociale telle qu'elle se dessine aujourd'hui.

Pour tenir ce nouveau rôle, il a donc dû évoluer pour assurer la même efficacité politique que celle qui lui était reconnue au plan technique. Cela s'est traduit par de nouveaux statuts qui ont placé la logique paritaire au cœur de la gouvernance du nouveau CTIP.

Gouvernance qui s'est rapprochée un peu plus encore de celle des IP en renforçant la complémentarité entre le conseil d'administration, composé des partenaires sociaux, et le comité exécutif, composé de directeurs d'IP.

Le rôle de représentation du CTIP a consolidé son action auprès des pouvoirs publics et des diverses instances de tutelle concernées par les institutions de prévoyance, comme l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). Ces relations sont essentielles pour les institutions de prévoyance qui ont besoin d'informer sans cesse sur leurs particu-

larités et de convaincre de leur pertinence. Un travail que le CTIP assure avec constance, là aussi, appuyé sur ses compétences techniques qui le positionnent bien souvent comme une ressource experte pour les pouvoirs publics. ■



## Jacques Philippe Chanet

Délégué général du CTIP  
entre 1994 et 1998

### « L'efficacité du CTIP tient à sa façon rigoureuse et charpentée d'aborder les problèmes techniques des IP »

« À la suite de la loi de 1994, le CTIP a beaucoup œuvré pour défendre les spécificités des institutions de prévoyance dans les textes d'application, en particulier au sujet de leur gouvernance. Nous avons également obtenu des délais raisonnables pour appliquer le nouveau cadre réglementaire. Si les actions du CTIP auprès des tutelles et des pouvoirs publics n'avaient pas abouti à des résultats, les IP auraient été lourdement pénalisées et il n'est pas certain qu'elles auraient survécu. Le travail du CTIP est aussi essentiel au sujet de tout ce qui ne se voit pas. Je me souviens très bien de la bataille qu'il

a fallu mener auprès de Bruxelles pour obtenir qu'il n'y ait pas de nouvelle réglementation après les directives assurance. Les nouvelles idées en la matière auraient été dévastatrices. Les résultats obtenus sont le fruit de la démarche suggérée par Jacques Teillard dès la création du CTIP : cela a consisté à aborder de façon rigoureuse et charpentée les problèmes techniques des IP. Cette maîtrise technique des dossiers est indispensable pour agir sur des sujets complexes tels que la fiscalité ou les conséquences de la suppression des clauses de désignation... qui ne sont pas de moindres sujets. »



## Jean-Louis Faure

Délégué général du CTIP  
entre 1998 et 2014

### « Le CTIP a gagné sa légitimité en sauvant le contrat collectif »

« Le contrat collectif est un outil performant et moins onéreux que les autres pour assurer la protection sociale des salariés. En outre, les institutions de prévoyance proposent un modèle original et intéressant pour la société française. Encore mal compris par certaines tutelles en France et à Bruxelles, gênant pour les autres acteurs, ce modèle est régulièrement attaqué et demande à être défendu sans cesse. En cela, le rôle du CTIP est essentiel. Il peut s'appuyer sur sa flexibilité, son réseau d'experts, le poids que lui donne la présence des partenaires sociaux... La singularité des institutions de prévoyance dans le paysage de la protection sociale est à la fois la faiblesse du CTIP et sa force, car cela

lui permet de tenir un discours original. Le CTIP a gagné sa place et sa légitimité en sauvant le contrat collectif. Il s'est également rendu incontournable en cherchant en permanence à identifier les sujets essentiels, à anticiper les situations et à travailler de façon prospective. L'agilité que lui permet sa petite taille est finalement un véritable atout. Il en a besoin, car la bataille qui se joue actuellement porte sur le fondement même des institutions de prévoyance, à savoir leur légitimité issue de l'accord entre les partenaires sociaux. »

# L'ANALYSE D'USBK & RICA

## Peut-on encore financer la solidarité?

**R**etraites, Sécurité sociale, assurance chômage... Ces trois piliers de la protection sociale en France sont confrontés à un défi financier récurrent. Si, depuis quelques années, les déficits des caisses

tendent à se résorber, pour se stabiliser à environ 9 milliards d'euros par an, nous sommes loin de ce qui semble aujourd'hui un « âge d'or », le début des années 2000, quand la croissance suffisait à assurer l'équilibre financier de l'ensemble – jusqu'en 2001 précisément. En cause ? L'arrivée massive des baby-boomers à l'âge de la retraite, l'accroissement des dépenses de santé, la chute des cotisations sociales liée à un chômage endémique (en France, 70 % des recettes sociales viennent des cotisations et 20 % de la CSG) et une trop faible augmentation du PIB ont grevé les comptes. Si, pour le moment, les déficits n'ont que peu pénalisé les Français – l'État et les organismes complémentaires jouant le rôle de substitution –, la question de la pérennité du modèle s'impose. Comme d'habitude dans ce genre de

Avec sa croissance en berne et son chômage de masse, la France a de plus en plus de mal à financer son système de protection sociale, qui accuse, toutes caisses confondues, un déficit annuel de plus de 9 milliards d'euros. Pourtant, des solutions innovantes existent.

débat, il se trouvera des voix pour affirmer que les déficits ne sont pas un problème. Toutefois, pour la majorité des acteurs, la recherche de nouvelles sources de financement s'impose. Ne serait-ce que parce que les nouveaux risques nécessitent de nouvelles ressources... et aussi, bien sûr, parce que le retour au plein emploi en France est un rêve sans cesse repoussé.

### — Érosion du salariat

Les comptes de notre protection sociale souffrent, en outre, de l'érosion progressive du salariat consécutive à l'automatisation de nombreux métiers. Et nous ne sommes qu'au début du processus. Le cabinet de conseil Roland Berger estime que d'ici à 2025 les robots pourraient

renvoyer chez eux 3 millions de salariés en France. Le pays pourrait alors enregistrer un taux de 18 % de chômage, à l'image du scénario dystopique du film *Zero Theorem* de Terry Gilliam (2014) ou de la série *Trepalium* (2016) décrivant le quotidien de milliers d'« inactifs » dans une ville où règne plus de 80 % de chômage. Pour les uns, le CDI est devenu synonyme de Graal. Pour d'autres, ce type de contrat ne correspond plus à leur désir d'autonomie. De nouvelles formes de travail émergent : à la demande, jobs de services, travail communautaire, etc. En France, on compte aujourd'hui plus d'un million d'auto-entrepreneurs et le nombre de télétravailleurs ne cesse d'augmenter. Plus de 9 embauches sur 10 se font désormais en CDD ou intérim, avec des missions de ...

C'est peut-être  
bien plus  
d'imagination  
dont nous  
avons besoin  
que de solutions  
algorithmiques  
miracles...

... plus en plus courtes, comme l'indique le rapport « Emplois et salaires » de l'Insee (2014). D'après Carlos Gonçalves, cofondateur du cabinet de recrutement Jobintree, « la crise et la flexibilité auront raison du cadre légal actuel ».

#### — Nouveaux risques

Regardons la vérité en face : dans les années à venir, il y aura de plus en plus de personnes âgées, la santé coûtera plus cher, et le salariat, s'il demeure la règle, subira de plus en plus d'exceptions. Dans le même temps, la nature des risques va changer. Maladies neurodégénératives, pandémies, catastrophes naturelles ou sanitaires, crises climatiques, interactions avec les robots et autres intelligences artificielles... le XXI<sup>e</sup> siècle regorge de nouvelles menaces. Sans oublier les nouveaux risques proprement sociaux : comme le rappelait le Commissariat général à la stratégie et à la prospective dans son rapport « Quelle France dans dix ans ? », « la protection sociale prend mal en compte les nouveaux risques sociaux : vieillissement, monoparentalité, déqualification, pauvreté des enfants et des jeunes ».

#### — Nouvelles ressources

Par conséquent, quelles pistes nouvelles de financements ? Le maintien d'un modèle solidaire fondé sur une mutualisation des coûts, plutôt qu'un modèle d'assurance individuelle où la protection est fonction des ressources personnelles, exige d'innover et d'expérimenter.

Le premier champ d'innovation pourrait être qualifié de « partage du gâteau ». Un « panier de soins de base » comme socle et une multitude de sources de financements

qui viennent s'y ajouter, qu'ils proviennent des complémentaires ou carrément de la solidarité locale ou ultra locale, à la manière des coopératives d'antan. On peut aussi penser à expérimenter les partenariats entre la Cnam et les CCAS, comme c'est le cas avec l'assurance maladie de Lille-Douai, dans le Nord. Le *crowdfunding* peut également être une piste de financement de la protection sociale. D'ores et déjà, le financement participatif, qui a commencé à se déployer sur des projets culturels, déborde de son cadre naturel pour aborder les berges de la solidarité. Ainsi, la plateforme GiveForward a levé

### Le maintien d'un modèle solidaire, fondé sur une mutualisation des coûts, exige d'innover et d'expérimenter.

près de 1,5 million de dollars pour indemniser les victimes des attentats de Boston, aux États-Unis, en 2013. De même, la start-up américaine Someone With Group a noué un partenariat avec des hôpitaux pour prendre en charge les frais d'hospitalisation de patients peu fortunés. Encore balbutiant, le système de pair à pair pourrait avoir de beaux jours devant lui.

Il faudra peut-être aussi en passer par cette « entreprise providence » qui se dessine doucement sous nos yeux. Des sociétés comme Danone, avec Dan'Cares, ou L'Oréal s'essaient à des systèmes internes de sécurité sociale.

À moins de s'en remettre aux algorithmes... Qui n'a pas entendu parler du « petit génie » de l'informatique, Paul Duan, 23 ans, qui

aurait trouvé une solution pour faire baisser le chômage de 10 % grâce à un protocole informatique mettant en relation offreurs et demandeurs d'emploi. D'ores et déjà, Pôle Emploi a signé un partenariat avec cet ancien étudiant français de l'université de Berkeley en lui donnant accès à sa base de données dans le secret espoir que son système fonctionne. À considérer que le chômage dont souffre notre pays ne soit qu'un problème d'adéquation entre des individus perdus d'un côté et des bassins d'emploi introuvables de l'autre. Un peu facile, peut-être. Pour réduire les déficits de la protection sociale,

il serait heureux que l'on pense à créer de nouveaux jobs. Cela commence par une solide formation et une adaptation de tout le système éducatif à la digitalisation de l'économie. Après tout, c'est peut-être bien plus d'imagination dont nous avons besoin que de solutions algorithmiques miracles... —

# QUI VEUT LA PEAU DU PARITARISME ?

Inédit, original et incroyablement moderne  
au moment de sa création, le paritarisme  
à la française est aujourd'hui en pleine tempête.  
Mais qui a intérêt à sa disparition ?  
Et comment le sauver ?

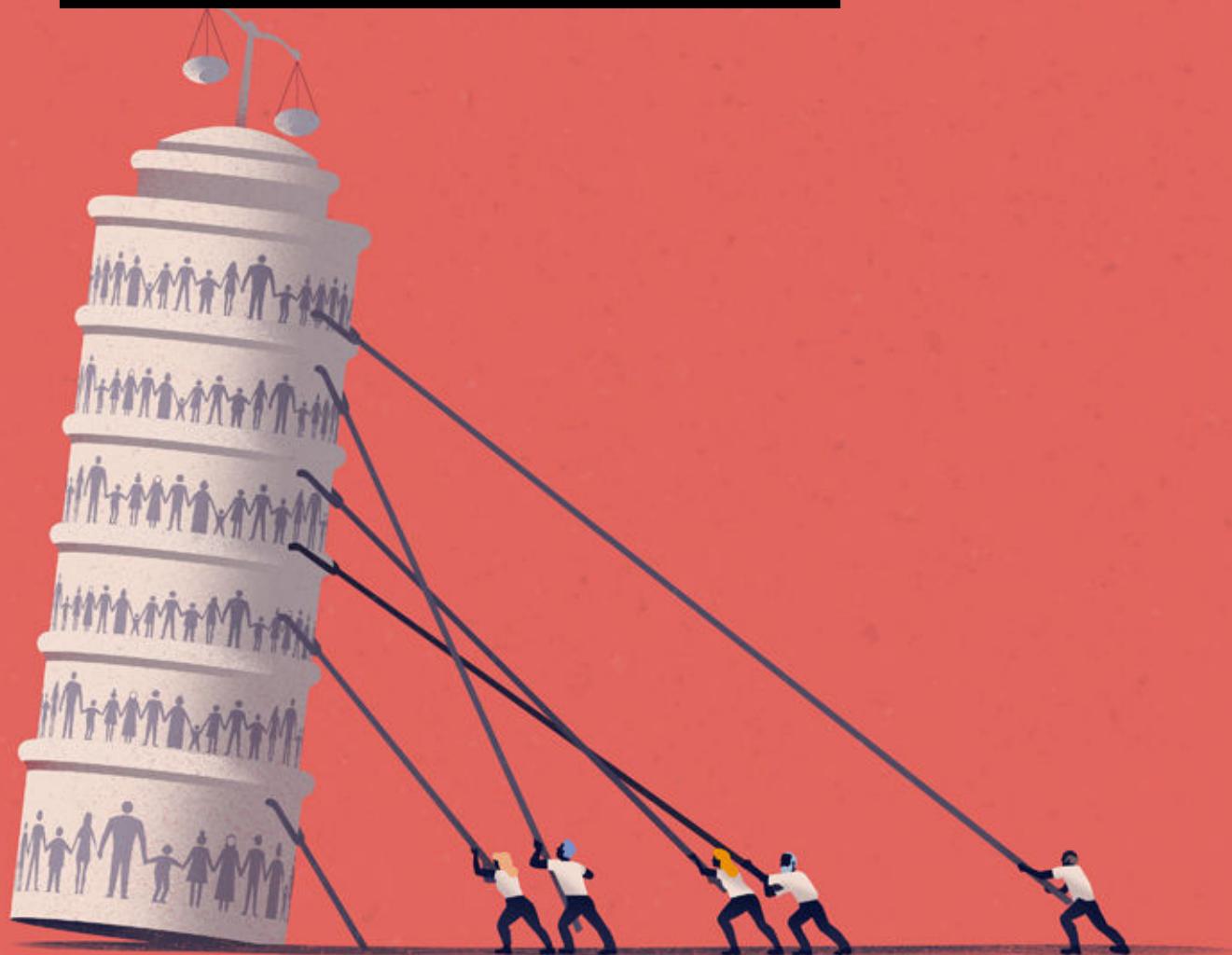


illustration : Bjorn Oberg



Officiellement, le paritarisme à la française est une sorte de talisman. Personne n'affirme officiellement vouloir le mettre à bas. Pourtant, il ne manque pas d'ennemis, conscients ou inconscients. En définitive, en vouloir au paritarisme, c'est d'abord chercher à en finir avec l'intermédiation entre les différentes composantes du corps social. C'est chercher à aller au plus pressé quand le paritarisme nécessite du temps, de la patience, et la recherche du compromis.

Premier ennemi présumé, l'ubérisation. C'est-à-dire ce « capitalisme de plateforme » qui supprime techniquement les intermédiaires et crée une armée de « travailleurs » qui, en sortant du salariat, ne sont plus représentés à la table des négociations collectives. On n'est pas là face à un « ennemi » délibéré, mais face à une évolution du marché du travail qui provoque des conséquences induites. Comment faire, dès lors, pour que ces personnes qui recourent aux plateformes afin d'exercer une activité professionnelle bénéficient d'une représentativité ? Plusieurs interrogations subsistent, par exemple l'existence d'un lien de subordination du « collaborateur » à sa plateforme. Une chose est sûre : les syndicats vont devoir étendre leur zone d'action pour s'adresser aussi à ces nouvelles formes d'emploi.

Deuxième ennemi présumé, l'État, accusé par bon nombre de syndicats de vouloir « remettre la main » sur l'assurance chômage et les retraites complémentaires, notamment à l'occasion des négociations qui se sont tenues en 2015-2016, voire davantage selon certains. Il est trop tôt pour dire dans quel sens va pencher

l'État, fréquemment traversé par des courants contradictoires.

En revanche, on sait que les partisans du « moins d'État » sont aussi souvent des adversaires déclarés du paritarisme. C'est le cas en particulier de la fondation iFRAP (fondation pour la recherche sur les administrations et les politiques publiques) qui, dans son dernier rapport sobrement intitulé « Sortir de la

## EN PRENANT EN CHARGE DES MISSIONS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL, LES PARTENAIRES SOCIAUX JOUENT UN RÔLE DE RÉGULATEUR SOCIAL

mauvaise gestion paritaire », propose ni plus ni moins de supprimer le paritarisme de gestion<sup>1</sup>.

Autre ennemi supposé, l'accroissement de la concurrence et l'émergence de nouveaux acteurs. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'il y aurait un marché à récupérer des mains des institutions de prévoyance, et la logique bismarckienne<sup>2</sup>, face au modèle de Beveridge<sup>3</sup>, est celle qui prévaut dans la plupart des pays de l'Union européenne.

Dernier ennemi, beaucoup plus « sournois » : une certaine forme de désintérêt pour le concept même de paritarisme, résultant d'une multiplicité d'aspirations individuelles en lieu et place de l'intérêt général (voir chapitre 1).

Bref, ce « paritarisme à la française », manière civilisée d'atténuer la lutte des classes, serait réellement menacé, surtout parce qu'il manquerait de troupes pour le défendre.

On peut d'ailleurs, en toute honnêteté, se poser la question : faut-il vraiment le maintenir en vie ? N'est-il pas devenu obsolète, tout simplement, d'un autre âge ? Mérite-t-il encore qu'on se batte pour lui ?

Et comment ! Non par nostalgie, mais par nécessité. En prenant en charge des missions d'intérêt général, les partenaires sociaux jouent un rôle de régulateur social et comblent un vide entre les pouvoirs publics et la société civile. Sauver le paritarisme revient alors à revitaliser la démocratie sociale. Oui, le paritarisme a encore de beaux jours devant lui car l'appétit citoyen pour le dialogue social, aiguisé par la crise, est toujours là et les Français croient davantage en la négociation qu'en l'État. Reste à réinventer les règles du jeu pour intégrer tous les acteurs de la nouvelle économie qui contribuent à la création de nouvelles formes de richesses dans la société.

Ce n'est pas parce qu'on vit dans les années 2010 que les principes doivent s'effacer devant les réalités. C'est tout le contraire. ■

1. Cette dénomination est impropre dans le secteur des institutions de prévoyance dans la mesure où le conseil d'administration oriente et contrôle, tandis que la direction générale gère.

2. Financement par l'impôt.

3. Financement par les cotisations sociales.



## CHAPITRE 3

---

# C'EST DÉJÀ DEMAIN

---

- 42 • 43 LA PROTECTION COLLECTIVE DEMAIN
- 44 • 48 QUELS SONT LES TROIS LEVIERS D'INNOVATION À ACTIONNER POUR PRÉPARER L'AVENIR?
- 49 • 50 LE CTIP ACCOMPAGNE L'INNOVATION
- 51 • 53 LA QUESTION QUI TUE : COMMENT INNOVER EN MATIÈRE DE PROTECTION SOCIALE ?

# LA PROTECTION COLLECTIVE DEMAIN

**L** Le modèle des institutions de prévoyance (IP) et, par conséquent, celui des groupes de protection sociale (GPS), est-il un modèle d'avenir ? C'est inéluctablement la question que se posent les acteurs et observateurs de notre système de protection sociale. Non pas qu'il soit mauvais ou en échec, bien au contraire : il a largement montré la pertinence de ses valeurs et l'efficacité de sa gestion. Mais l'époque demeure à l'unification des modèles et à la concurrence à outrance entre les différents acteurs. Les bases légales, réglementaires et conventionnelles qui permettent de différencier,

par nature, les IP et GPS des autres acteurs se réduisent comme peau de chagrin (voir chapitre II), ce qui suscite inévitablement quelques inquiétudes. La disparition des clauses de désignation, n'a fait que renforcer ce sentiment. Mais pas seulement. Le fait d'être sorties de leur « zone de confort » incite visiblement les forces vives des IP et des GPS, membres des gouvernances paritaires comme directions et équipes, à passer à l'offensive. C'est comme si, plus l'environnement réglementaire et législatif pousse à l'uniformisation des organismes complémentaires, plus les membres des IP et GPS reprennent conscience de leur singularité. Chacun à leur manière, ils expriment d'ailleurs leur volonté de conserver un outil d'efficacité sociale auquel ils tiennent : il a du sens pour ceux qui le pilotent, mais aussi pour ceux qui y travaillent. Pour reprendre l'expression entendue dans plusieurs organismes, et reprise à son compte par Jean Paul Lacam, le délégué général du CTIP, « *on arrive souvent par hasard dans une IP ou un GPS, mais on y reste par choix* ». « *Cela change tout de savoir que l'on travaille afin de trouver des solutions pour des personnes qui ont besoin de nous et pour qui nous pouvons vraiment faire quelque chose* », témoigne de son côté un représentant du personnel d'un GPS. Mais si le sentiment de faire œuvre utile dans l'intérêt général est un socle solide, il ne suffit pas à construire un avenir. IP et GPS ont de

nombreux défis à relever, et leurs membres le savent.

Cela passe d'abord par l'entretien et la préservation de leurs spécificités et de leur structuration autour du contrat collectif et leur ancrage professionnel. Cela passe aussi par la nécessité de réinventer le paritarisme, ou en tout cas de lui donner une forme et un dynamisme en adéquation avec les aspirations de l'époque. Une exigence qui dépasse de loin les seuls IP et GPS. Pour reprendre les propos d'une syndicaliste, ce travail de refondation doit passer autant par une phase de régénérescence des partenaires sociaux eux-mêmes que des modalités quotidiennes du paritarisme. C'est à ce prix que la gouvernance paritaire pourra compter sur de nouvelles générations d'administrateurs prêts à se former et à se confronter à des enjeux qui demandent un niveau d'expertise de plus en plus important.

L'avenir des IP et des GPS semble également beaucoup dépendre de leur capacité à innover. D'abord pour rester dans la course par rapport aux autres acteurs que sont les mutuelles et les sociétés d'assurances. Mais aussi pour résister aux forces d'innovation extérieures, centrifuges, qui remettent en question tous les métiers, ceux des IP et des GPS compris (travail collaboratif, big data, blockchain, etc.). De façon plus offensive, il s'agit également d'innover pour valoriser de façon nouvelle les caractéristiques de leur identité (non lucrative, solidaire, paritaire) qui restent des atouts décisifs. Il est d'ailleurs intéressant de voir la place stratégique qu'ont prise les directions de l'innovation au sein des IP et des GPS. Leurs équipes ne s'interdisent rien, en couvrant l'ensemble du spectre des activités : produits, services, gestion, commercialisation, communication, etc. Le but : mettre tous les métiers et toutes les équipes en mode innovation. La création de prix de l'innovation, la présence d'IP et de GPS à des événements internationaux comme le CES (Consumer Electronics Show) de Las Vegas, la création autour des principaux groupes d'écosystèmes innovants composés de start-up, etc., témoignent d'une réelle volonté de s'inscrire dans une démarche d'avenir.

**Il s'agit également d'innover pour valoriser de façon nouvelle les caractéristiques de leur identité – non lucrative, solidaire, paritaire – qui restent des atouts décisifs**

Mais existe-t-il pour autant une démarche d'innovation propre aux IP et aux GPS ? Autrement dit, ces derniers peuvent-ils s'appuyer sur une démarche d'innovation pour renforcer leurs spécificités par rapport aux sociétés d'assurance et aux mutuelles ? L'espace est plus étroit qu'auparavant, mais il demeure réel. S'il est compliqué de faire de l'innovation exclusive sur les garanties, le champ est plus libre sur les services et l'aide sociale où les IP et les GPS ont à la fois un vrai savoir-faire et un réel temps d'avance... qu'ils entendent conserver. Ce qui les conduit à envisager l'adoption d'innovations radicales, par exemple en termes d'aide à domicile via la domotique, la robotique, etc. Ils ne s'interdisent en tout cas pas d'essayer et de tester.

Faire de l'innovation de façon spécifique dépend aussi de la manière de la mettre en œuvre. Du point de vue de ses conséquences sociales bien entendu. Mais aussi du fait même de leur projet social et de leur gouvernance paritaire, IP et GPS ont un fonctionnement qui conduit à mieux intégrer l'innovation dans le moyen et le long termes. Autrement dit, si adopter une innovation peut mettre plus de temps dans une IP ou un GPS, son intégration se révèle souvent à la fois mieux réfléchie quant à l'intérêt de l'ensemble de ses clients et bénéficiaires, et plus pérenne. ■

## QUELS SONT LES TROIS LEVIERS D'INNOVATION À ACTIONNER POUR PRÉPARER L'AVENIR ?

PAROLE AUX DIRECTEURS GÉNÉRAUX  
DES INSTITUTIONS DE PRÉVOYANCE  
ET DES GROUPES DE PROTECTION SOCIALE

### AG2R La Mondiale

André Renaudin, Directeur général

- Prôner les méthodes d'agilité au sein de nos organisations pour s'adapter à un environnement qui évolue toujours plus vite, notamment être en phase avec les attentes de la génération Y au travail et générer davantage de créativité. Donc, anticiper dès aujourd'hui ces évolutions qui transforment les modes de management traditionnels et en font émerger de nouveaux.
- Intégrer sans tarder à nos offres santé/prévoyance des services de prévention, matérialisés par des objets

connectés livrés au domicile des assurés ou téléchargeables, en particulier pour les offres à destination des seniors ou certaines professions à risques. => Participer au développement de la silver économie.

- Proposer une plateforme digitale, agrégateur de services. Aller vers une transformation digitale en 3D impliquant les systèmes d'information, les processus organisationnels et la conduite du changement, et développer des agences commerciales 100 % connectées.

### AGRICA

François Gin, Directeur général

Simplification, travail en réseau, engagement dans le débat public : ce sont les trois clés pour faciliter le quotidien de nos clients, collaborer avec efficacité et agilité au sein du secteur et faire avancer notre système de protection sociale.

### APICIL

Philippe Barret, Directeur général

- Le premier levier sur lequel s'appuyer est bien évidemment celui des collaborateurs d'ores et déjà placés comme acteurs clés de l'entreprise en les impliquant dans tous les processus d'innovation ou d'amélioration de nos activités. Mais nous devons aller plus loin car nous devons raisonner en termes d'employabilité et accompagner celle-ci dans une économie où près de la moitié des métiers de demain ne sont pas connus aujourd'hui.
- Le deuxième levier est celui de la technologie. Notre groupe est déjà très actif mais il faut accélérer l'intégration d'outils, de méthodologies, de compétences pour répondre

au défi de la digitalisation. Prenons ces contraintes comme autant d'opportunités d'apporter plus de valeur, de simplicité notamment, dans un univers par essence complexe.

- Le troisième levier est celui du réseau: le besoin d'adaptation rapide, voire de résilience, implique de construire un réseau d'alliances où filiales, partenaires, prestataires, reconfigurent en permanence la proposition de valeur qui est faite au marché.

Pour conclure, je paraphraserai Tite Live en affirmant qu'il faut oser et ne pas se résigner, tout comme l'on fait les fondateurs de notre Groupe il y a 78 ans...

### AUDIENS

Patrick Béziers, Directeur général

Penser l'innovation et l'avenir des institutions de prévoyance, c'est finalement poser la question du futur de la protection sociale paritaire à but non lucratif, dont les missions et la gouvernance sont au fondement du pacte social. Notre objectif est ici de conjuguer solidarité et assurance, qualité de l'offre et efficacité de la dépense, dans le respect de règles de gouvernance paritaire qui ont justement évolué et ont fait leurs preuves, dans l'univers professionnel de la culture notamment (les régimes de prévoyance spécifiques

et équilibrés des intermittents du spectacle et des journalistes rémunérés à la pige).

Avec des valeurs en adéquation avec les attentes citoyennes, une culture du service et l'expertise de l'accompagnement social, les GPS/IP ont de nombreux atouts à faire valoir pour devenir moteurs dans l'émergence d'une nouvelle organisation de la protection sociale.

### Caisses Réunionnaises Complémentaires

Thierry Benbassat, Directeur général

L'innovation ne peut avoir de sens sans capitaliser sur les fondamentaux de notre activité. Fidéliser nos clients par une gestion de la relation client optimisée, maîtriser nos coûts et enfin disposer d'un réseau de distribution. Si ces trois fondamentaux sont respectés, alors l'innovation sera en marche.

## HUMANIS

Jean-Pierre Menanteau, Directeur général

Il est fondamental d'affronter les défis de la troisième révolution industrielle : digitalisation des services, open et big data dans le respect de la protection des données, services personnalisés de prévention pour que chacun puisse prendre en main sa santé tout en bénéficiant de solutions collectives solidaires.

## IPECA PRÉVOYANCE

Philippe Ricard, Directeur général

- *Surveiller et accompagner les évolutions de la médecine prédictive qui, au-delà de la révolution médicale, impactera le modèle de santé et les modalités de prévention et de protection des personnes.*
- *Contribuer à l'évolution technologique qui, d'une part, conduit à des changements de comportement face à la santé et plus généralement au bien-être et au bien vieillir, et, d'autre part, participe au développement de l'assistance et de la prévention personnalisée.*
- *Anticiper le changement du modèle de protection sociale et de solidarité porté par une plus grande individualisation de la protection sociale et une solidarité qui s'exerce en dehors de la sphère publique à travers principalement la voie ouverte par les réseaux sociaux.*

## IPSEC

Jérôme Sabourin, Directeur général

- Actionner le levier expérience client et digitaliser les services pour plus d'instantanéité.
- Imaginer des solutions d'assurances collectives adaptées aux organisations des entreprises de demain.
- Adapter nos offres de produits prévoyance aux évolutions sociétales.

## KLESIA

Christian Schmidt de la Brélie, Directeur général

Donner du sens à nos actions, mettre la préférence du client au cœur de celles-ci et utiliser tous les leviers technologiques pour le satisfaire sont les trois piliers d'une transformation de nos institutions dans un contexte de plus en plus concurrentiel.

## LOURMEL

Denis Turrier, Directeur général

Au-delà des innovations techniques et structurelles, l'avenir se doit de réexplorer les valeurs du collectif, de réinventer l'espoir dans « notre demain » et de revenir à une économie plus humaine.

## MALAKOFF MEDERIC

Thomas Saunier, Directeur général

Développer de nouveaux services autour du bien-être et du bien vieillir, être plus agile dans nos fonctionnements, intégrer la culture digitale et data sont les trois axes d'innovation du groupe Malakoff Médéric.

## OCIRP

Francis Bloch, Directeur général

- Anticiper, répondre aux besoins en constante évolution des salariés et des entreprises.
- Rendre disponibles en temps réel des informations sur la protection sociale grâce au digital.
- Dépasser son rôle d'assureur en étant un acteur sociétal.

## PRO BTP

Hervé Naerhuysen, Directeur général

Le numérique est le levier d'évolution de notre métier : nous allons construire avec nos adhérents un nouveau modèle de relation et de services, renforcer notre dimension affinitaire et communautaire, innover pour leur apporter encore plus de bien-être.

## UNIPREVOYANCE

Renée Habozit, Directeur général

Uniprévoyance entend innover dans trois directions pour la satisfaction de ses clients : la prévention, une présence permanente numérique auprès de ses assurés, la dématérialisation complète des échanges avec les entreprises et leurs intermédiaires.

# LE CTIP ACCOMPAGNE

## L'INNOVATION

L'époque n'est pas à la tranquille continuation d'une situation acquise. Les cartes sont rebattues sans cesse et le changement s'accélère dans tous les domaines. Les IP et les GPS n'y échappent pas et le CTIP en est pleinement conscient. Il lui faut plus

que jamais assumer un rôle d'interface avec les pouvoirs publics pour porter haut la voix des institutions de prévoyance et des groupes de protection sociale à côté de la FNMF (Fédération nationale de la Mutualité Française) et de la FFSA (Fédération française des sociétés d'assurances).

Muscler le lobbying et parler plus fort ne suffit toutefois pas. Pour mieux tenir encore son rôle demain, le CTIP a entrepris un travail de remise à plat de ses missions pour les confronter aux évolutions - réglementaires, sociétales, digitales - rapides et structurantes auxquelles ses adhérents doivent faire face. Avec un objectif : être le plus efficace possible dans une époque où les IP et les GPS doivent réaffirmer leur position de champions de l'assurance de personnes et du contrat collectif. Les défis à relever sont immenses puisque la protection sociale doit faire face à une situation économique durablement

difficile et un risque fort d'individualisation tout à fait contraire, a priori, à la solidarité.

Pour y parvenir, le CTIP peut compter sur sa culture d'expertise et surtout sur sa capacité à se positionner comme anticipateur et accompagnateur du changement au service de ses adhérents. Son rôle, on l'aura compris à travers les trente ans de son histoire (voir chapitres I et II), a toujours été d'être un lieu d'expertise et de mise en commun des réflexions sur les stratégies à adopter et mettre en œuvre pour consolider mais aussi éclairer l'avenir des IP et des GPS. Resté une structure légère dans son fonctionnement comme dans son esprit, le CTIP de 2016 se réinvente pour répondre aux enjeux, avec le même pragmatisme qui avait conduit à sa naissance en 1986.

À travers ses instances, mais aussi par la mise en place de groupes de travail *ad hoc*, il élabore une feuille de route lui permettant d'accompagner ses adhérents et les partenaires sociaux face aux enjeux des prochaines années. Au menu des réflexions, le CTIP va, entre autres, travailler sur le rôle de la gouvernance paritaire à but non lucratif pour la protection sociale de demain, l'avenir des GPS, l'innovation et la digitalisation de notre société, l'accompagnement et la formation des administrateurs des IP

Le CTIP de 2016 se réinvente pour répondre aux enjeux, avec le même pragmatisme qui avait conduit à sa naissance en 1986

et des GPS... Le tout dans un cadre institutionnel souple puisque le CTIP n'est pas une fédération et n'adresse à ses membres que des recommandations. Un lien non hiérarchique qui demande au CTIP d'être pertinent pour être efficace et suivi par ses adhérents. Une caractéristique qui participe là encore au fait que le CTIP soit structurellement en éveil permanent.

Les administrateurs et l'équipe du CTIP sont déterminés à accompagner leurs adhérents dans l'ensemble des dimensions qui font leur richesse : leur rôle solidaire et social, leur éthique, leur bonne gestion, leur dynamisme, leur positionnement concurrentiel... Bref, continuer à développer une capacité hors pair pour répondre aux injonctions paradoxales et aux impératifs a priori inconciliables. Autant de qualités très en phase, finalement, avec le monde complexe qui est désormais le nôtre. —



Jean Paul Lacam

Délégué général du CTIP  
depuis 2014

« Une démarche d'avenir qui implique l'équipe  
du CTIP et l'ensemble de ses instances »

« Le CTIP est petit comparé à la puissance d'action d'organismes comme la FFSA ou la FNMF. À tel point que certains imaginent son intégration à une structure élargie. Nous avons pourtant une efficacité bien réelle, très supérieure à notre poids objectif. Nous faisons entendre - et souvent faisons valoir - la position des IP qui sont toutes adhérentes au CTIP. Notre position nous permet également, selon les sujets, de faire des alliances objectives avec les autres familles. Sans compter que notre culture d'expertise plus que politique nous donne une grande crédibilité auprès des pouvoirs publics et que la voix des partenaires sociaux compte.

Car c'est bien là l'essentiel : être utile aux IP que nous représentons ainsi qu'aux entreprises et à leurs salariés que nous protégeons. C'est pour cela que nous avons lancé un travail de remise à plat de nos missions et d'identification des thématiques prioritaires. Cette démarche d'avenir implique l'ensemble de ses instances et l'équipe du CTIP. Nous disposerons ensuite de tous les outils déjà en place pour la mettre en œuvre (veille stratégique, études internes et externes,

recommandations, réunions d'information, séminaires, formations, commissions, statistiques, outils de communication...), voire de nouveaux outils tels que des groupes de travail thématiques.

Il n'en reste pas moins que nous avons peu de prise sur le fondement même de notre existence, à savoir la vitalité du paritarisme. Sur ce sujet, ce sont nos adhérents et les représentants des employeurs et des salariés qui sont en première ligne. Ils savent d'ailleurs parfaitement qu'ils doivent montrer en quoi ils sont indispensables à la pérennité et à la vitalité de notre système de protection sociale. J'en suis pour ma part convaincu, sachant combien le fait qu'ils soient en continuité avec ce qui se passe dans les entreprises consolide les liens de notre société. Ils sont à la fois un facteur d'efficacité et d'unité sociale. »

# COMMENT INNOVER EN MATIÈRE DE PROTECTION SOCIALE ?



## Comme tous les autres domaines de la vie économique, la protection sociale est percutée de plein fouet par le numérique, les progrès de la science et le vieillissement de la population, qui représentent autant de risques. Pourtant, les solutions de rebond existent, si l'on sait innover à la hauteur des enjeux.

### ⚡ — Ça va trop vite !

L'innovation, tout le monde n'a plus que ce mot à la bouche. Alors que la plus grosse entreprise du monde, Alphabet, n'a même pas vingt ans d'existence, l'innovation se réduit souvent à la course folle d'acteurs traditionnels qui ne veulent tout simplement pas mourir. On ne compte plus les secteurs qui ramassent leurs cadavres sur le champ de bataille digital. Qu'il covoiture ou qu'il loue son appartement sur une plateforme de pair à pair, qu'il fabrique un meuble avec une imprimante 3D ou qu'il diffuse un événement sur Periscope, le client est devenu le maître de ses propres usages. Dans ce contexte, innover ne doit pas consister à trouver le meilleur moyen de freiner des quatre fers pour maintenir sa marge, mais se repenser pour dégager une valeur nouvelle à partir de l'état de la technologie et de la maturité des individus – et quand on parle de valeur, celle-ci est autant pécuniaire que sociale: BlablaCar ponctionne une part de l'échange entre pairs et génère du lien entre ses clients. Évidemment, le secteur de la protection sociale n'échappe pas à la règle. D'autant qu'en plus de la digitalisation, il est confronté à d'autres phénomènes: les progrès de la génétique, le vieillissement de la population et ses corollaires, dépendance et maladies neurodégénératives. De quoi donner des maux

de tête aux professionnels chargés de penser l'avenir du système! Quoique réglementée, encadrée et assise sur des mécanismes éprouvés, la protection sociale est obligée de penser à moyen et long termes pour continuer à exercer sa mission: protéger les individus et garantir la solidarité entre les membres du corps social.

### — Maîtriser le big data

La révolution numérique, ce n'est pas seulement le fait que tout le monde dispose d'un smartphone. C'est plus la mise en connexion du monde tangible, que ce soient les objets qui nous entourent ou bien nos propres corps. Bracelets connectés, puces sous-cutanées, applications d'aide à la santé (on recense environ 15 000 applications de ce type en France, dont 4 000 véritablement dédiées à la médecine), dossier médical en ligne... autant de béquilles technologiques qui nous aident à mieux vivre au quotidien. Avec l'Internet des objets (IoT), nous voici confrontés à une masse de données (big data) qu'il va bien falloir utiliser à bon escient: « *Le marché est dominé aujourd'hui par les dispositifs d'auto-surveillance* », explique Jacques Lucas, cardiologue, vice-président de l'Ordre national des médecins et auteur d'un livre blanc sur la santé connectée. Or, la frontière est tout sauf nette entre les objets à vocation médicale et les autres. Un cardiofréquence-mètre qui mesure

les battements de cœur d'un joueur devient par exemple un dispositif médical s'il est utilisé après un infarctus et prescrit par un médecin.

Si on n'en est pas encore à la « medbox » – sorte de robot médecin capable de tout soigner sans intervention humaine comme dans le film *Elysium* –, on voit bien comment, dès aujourd'hui, la data change la donne. Et crée les bases d'une e-santé qui, bien utilisée, peut à la fois mettre l'accent sur la prévention et générer des économies financières substantielles. Avec la e-santé, le diagnostic peut aussi se faire à distance, en abolissant les freins à la mobilité entre patients et médecins. Les champs d'innovation sont incalculables.

Restent à traiter les problèmes éthiques que le big data peut provoquer. Utilisation des données personnelles à des fins commerciales (l'adresse mail d'une femme enceinte se monnaie 50 centimes!), *gamification* des polices d'assurance (plus je suis vertueux, moins je paie et inversement), « police de la pensée » en matière de comportement (vais-je devoir payer mon beurre plus cher à la caisse du supermarché si mon taux de cholestérol dépasse la bienséance?)... Sans compter les risques de hacking par des esprits malveillants: pirater un dossier médical passe encore, mais un pacemaker...

### — Anticiper les progrès de la génétique

Quand on parle d'anticipation, on tombe immanquablement sur l'affaire du génome humain, et de toutes les possibilités qu'il offre de prévenir le risque. Le premier séquençage complet du génome humain en 2003 a coûté une véritable fortune. Aujourd'hui, des entreprises américaines, comme 23andMe, le proposent pour 1 000 dollars. Ce séquençage permet notamment aux particuliers d'être alertés sur

certaines maladies génétiques ou prédispositions à des maladies. Dans un autre domaine, celui de la natalité, on perçoit déjà les possibilités extraordinaires qui s'offrent aux futurs parents. L'analyse du bébé à naître – c'est-à-dire des 3 milliards de paires de bases chimiques qui constituent son identité génétique – va changer radicalement la donne. Dès à présent, un diagnostic génomique complet du fœtus est réalisable à partir d'une simple prise de sang chez la future maman. Demain, il sera possible de tout savoir de l'enfant à venir, jusqu'à ses faiblesses face à certaines maladies.

Bien sûr, là encore, les avancées scientifiques ne sont pas sans poser d'énormes questionnements éthiques. Car de là à produire les « bébés parfaits » comme dans *Bienvenue à Gattaca* (1997) et à tendre vers une société eugéniste, il n'y a qu'un pas. En France, nous sommes protégés de ce genre de dérives, mais tout le monde sur la planète n'est pas du même avis. Une chose est sûre, le progrès technique est là, on ne peut pas le balayer d'un revers de main: on peut s'en servir pour améliorer la condition humaine.

### — Traiter le vieillissement

C'est entendu: nous vivons dans un monde de vieux. Aujourd'hui, 1,2 million de personnes sont en perte d'autonomie en France. Celle-ci frappe généralement des personnes âgées de 85 ans ou plus et dure en moyenne quatre ans et demi. En 2060, la population concernée sera deux fois plus importante. On comptera près de 200 000 centenaires dans l'Hexagone. De ce point de vue, la gestion de la dépendance repose sur deux piliers: la prise en charge des aidants dans la gestion des personnes dépendantes, notamment dans le cas de maladies neurodégénératives (Parkinson et Alzheimer en tête), et

les services technologiques mis à disposition de ces personnes – détection des chutes, applications pour mieux se repérer, innovations en matière de « maison intelligente »... Les promesses de la fameuse « silver économie » sont déjà là. Que peuvent apporter les institutions de prévoyance et les groupes de protection sociale pour relever le défi? Les IP ont d'abord un rôle d'investisseur pour favoriser le développement de nouveaux produits. Beaucoup ont investi depuis le lancement dans des structures telles que le fonds d'investissement Robolution, le fonds Sisa ou d'autres fonds communs de placement à risque

## SE REPENSER POUR DÉGAGER UNE VALEUR NOUVELLE

qui, eux-mêmes, financent les start-up et les PME de demain. C'est ainsi que seront conçues les solutions à dix ans.

### — Les IP et l'État en route vers l'innovation

Les institutions de prévoyance ont également pour rôle de solvabiliser la clientèle. Les contrats de demain pourraient intégrer, par exemple, un droit de tirage sur un certain nombre de produits labellisés (équipement de la maison, objets connectés...). Ainsi, progressivement, le monde de l'assurance va s'orienter vers la vente de services, ou de couples produits-services, plutôt que la simple vente de contrats. Voilà

une autre conséquence majeure de la digitalisation: le cas par cas, le « sans couture », et la fin du sacro-saint « produit » pour un accompagnement personnalisé et ergonomique.

C'est aussi à l'État de savoir innover en matière de protection sociale. À cet égard, les tentatives de simplifications administratives vont dans le bon sens. « *Imaginez un monde où les citoyens s'organiseraient de manière spontanée et autonome pour construire et gérer eux-mêmes leurs services publics, sans intervention de l'État, et trouveraient en une vaste banque publique de données toutes les ressources nécessaires?* » écrivait Steven Zunz, président de Domaines Publics, dans *La Tribune* en mai 2016. « *Nous n'en sommes pas encore là, poursuivait-il, mais c'est bien cet esprit qui habite l'ambitieux projet d'État plateforme lancé dans une relative discrétion, qui promet de redéfinir en profondeur le rôle de l'État et de son administration. Il s'inscrit dans la stratégie numérique globale entamée sous l'actuel quinquennat: ouverture des données publiques, modernisation de l'action publique ou, plus récemment, consultations législatives en ligne.* »

### — Rester nous-mêmes

L'important, dans un monde qui change, c'est de ne pas rompre son « contrat de marque » – d'autres diraient sa « ligne éditoriale ». Transformation technologique, accélération des progrès scientifiques, vieillissement, adaptation des IP et de l'État..., l'innovation en matière de protection sociale n'a finalement qu'un seul but: faire en sorte que nous abordions l'avenir à chances égales. « *Le progrès ne vaut que s'il est partagé par tous.* » Avant que la SNCF n'en fasse un slogan, c'est bien cette maxime d'Aristote que nous ne devrions pas oublier. Innover, c'est perpétuer les valeurs de solidarité et d'efficacité. Et ça, ça ne doit pas changer! ■

# LOST IN TRANSITION

## — Partie 1 — Des cendres et des ombres —

*Je jette le filet de mes yeux sur les eaux du monde  
détruit, puis je le ramène à moi et je sauve le poisson d'or.*

— Christian Bobin

2046. J'ai 7 ans.

Je suis, comme ils disent, « un miracle » dans un monde devenu stérile. Hier, l'Assemblée présidentielle a annoncé la deuxième phase de reconstruction de la ville. Trente ans après la grande banqueroute, Paris a fini par plonger dans l'ombre. Des milliers de réfugiés ont fui vers le Sud, direction Écorêve, une île flottante artificielle bâtie au large d'une ville qu'on appelait jadis Marseille. Pour l'heure, ma famille et moi habitons toujours « là-haut » parmi les ruines, sous un ciel en haillons. Ma mère, Anouk, mon père, Tom, et moi, Bao.

80 % de la population est au chômage. Nous crevons de faim et de froid. Mon père a décidé de s'en remettre aux dealers de job.

« Je peux te brancher sur un boulot à Londres ou en Chine. Trente euros les quatre nodules, je te les pose?! » lui a lancé l'un d'eux au coin d'une rue déserte sous une pluie acide. En moins d'une heure, il a rejoint la cohorte des travailleurs connectés. Des années qu'il cumulait les contrats zéro heure dans les usines d'assemblage de la multinationale Makilaz.

Ce matin-là, longeant les couloirs truffés de caméras analytiques, il rejoint son poste. « Choisissez votre langue », souffle la machine d'une voix féminine. Tom effleure la case « Français » de l'index tout en connectant ses nodules; quatre capteurs sous-cutanés reliés aux ports USB de l'écran de travail. Un sur chaque bras, deux dans la nuque. Il est affecté sur un chantier de construction à Hong Kong. À travers ses lentilles à réalité augmentée, Tom télécommande à distance un ouvrier droïde.

« Zzzzzz... Craash! »

Des nuages incandescents surgissent dans l'atelier. Un court-circuit. Les ouvriers en surtension sont aussitôt déconnectés. Tom arrache les fils plantés dans sa chair avant de s'écrouler au sol.

Il est rapatrié à la maison grâce au système de prise en charge de Makilaz. Quelques pilules antiradiations, telle est la prescription. Il a pourtant besoin de soins intensifs. Un taux

d'électricité anormalement élevé dérègle son système nerveux, déjà affaibli par un virus informatique. Les pilules ne sont qu'un moyen de remettre rapidement tout le monde au travail. Un traitement aussi radical qu'éphémère avec des effets secondaires irréversibles. À la charge du « salarié », prélevé sur sa maigre paye.

« Des résidus de droits sociaux, c'est tout ce qu'il reste de notre système de protection sociale, regrette Tom. Ma chérie, le seul endroit où je me sens connecté, c'est avec toi et Bao, ajoute-t-il en enlaçant ma mère. Partons d'ici. »

Rallier le Sud, on en rêve tous la nuit. Mais c'est cher et dangereux.

## — Partie 2 — L'exil —

*Les lieux les plus escarpés ont toujours été l'asile de la liberté.*

— Baron de Totte

Une valise chargée de vêtements imprimés en 3D et quelques livres audio stockés sous la peau. Mes parents retrouvent les covoitureurs devant l'arrêt GoogleCar. Tous les jours, des dizaines de véhicules bondés d'émigrés partent vers le Sud. Liz, ex-travailleuse humanitaire, n'en est pas à son premier trajet. Elle vit sur Écorêve. À 65 ans, elle touche le revenu universel, comme tous les habitants de l'île, et consacre son temps aux « zonards » de Paris. « Avec le collectif Résistance, on aide les "inactifs" à s'adapter à la Gig economy ou à créer leur projet de vie pour intégrer l'île. »

Tout en écoutant Liz, mon père vérifie le niveau d'hydrogène et programme la GoogleCar: Paris-Marseille. Anouk se charge de la musique.

« Rokia Traoré. *Beautiful Africa*. Volume 23 », commande-t-elle à l'autoradio 4.0.

Liz est une conteuse née. Elle nous parle de ces communautés qui peuplent notre société atomisée. Des camps de réfugiés aux écovillages, elle a parcouru le pays en long et en large entre ses missions spéciales avec les électrosensibles. Nous traversons le Puy-de-Dôme, bastion des transhumanistes.

« Ici, l'accès aux rivières a été privatisé par la multinationale AquaTerra. Il faut payer le douanier pour passer le barrage et remplir un baril d'eau.

— Quoi?! rebondit Jodi, acrobate italien sollicité par le Cirque social de l'île pour la prochaine année scolaire.

— Si. Et les habitants fabriquent des filets pour capturer la rosée », poursuit Liz.

La nuit tombe sur un ciel écarlate. Rokia Traoré a laissé la place à Flowering Inferno. Un air de cumbia au cœur de l'Auvergne.

« On va passer la nuit ici, ce sont des amis... », chuchote Liz. ●●●

UNE JOURNÉE DANS LA VIE  
D'UN CITOYEN-ASSURÉ DE 2046

••• Dans la pénombre, un homme s'avance. Sergeï est ukrainien. Plus de vingt ans qu'il vit en France. Une caravane en guise de foyer, l'autre aménagée en sauna.

« Ici, tout le monde cultive un bout de terrain, glisse le vieillard au teint brûlé. Moi je m'occupe de nos vingt-huit variétés de pommes de terre. Il reste de la purée de *camote*, ça vous dit? »

Depuis l'attaque écoterroriste contre Monsanto en 2032, l'association Kokopelli est devenue le principal fournisseur de semences du pays.

Au petit matin, nous reprenons la route sous un soleil aveuglant. Marseille. Enfin. Le prochain départ pour Écorève est prévu à l'aube. Nous passerons la nuit sur le port où les services d'immigration filtrent au compte-gouttes les nouveaux arrivants.

« Nom – prénom – projet de vie – talents – ressources? » questionne le policier au regard noir, prêt à dégainer son taser au moindre geste brusque de papa.

Après une heure d'interrogatoire, Tom obtient enfin notre laissez-passer, il a convaincu les holo-douaniers de ses talents. Nous sommes des privilégiés.

— Partie 3 — La possibilité d'un rêve —

*Il est grand temps de rallumer les étoiles.*

— Apollinaire

L'île se dévoile dans la brume matinale. Ses tours végétales coiffées d'éoliennes déchirent les nuages. L'ancre est jetée. Direction la file des arrivées.

« Vous n'aurez qu'à remplir le formulaire en ligne pour pouvoir toucher le revenu de base. Cette année, il avoisine les 1 000 bitcoins, la croissance sociale a porté ses fruits, nous explique Liz avant de sauter dans un truffi, un de ces taxis partagés.

– Et pour la maladie de mon père? » j'ose demander...

Liz me gratifie d'un sourire bienveillant:

« L'île s'est procurée des medbots. Des robots médecins, si tu préfères. En open source, assistés d'ingénieurs aides-soignants, qui accompagnent le patient et règlent les bugs éventuels. Les prescriptions sont distribuées au plus près des besoins, dans un souci d'optimisation.

– Pas de trou de la Sécu? alors, demande ma mère moitié en rigolant.

– Ah ah! Non. Ici, la médecine comme l'eau ou l'énergie sont des biens communs. Et puis comme chaque citoyen a le droit de consulter un bot de façon préventive à chaque solstice, on est moins malades. C'est de la médecine préventive! »

Trois semaines plus tard, nous avons notre logement, attribué par le ministère du Bien-Vivre et des Générations futures. Tom a trouvé un poste à la hauteur de ses compétences.

UNE JOURNÉE DANS LA VIE  
D'UN CITOYEN-ASSURÉ DE 2046

Quelques clics sur les réseaux suffisent à décrocher un contrat Intermittent dans les Coopératives d'activité autogérées. Spécialisé dans les nouvelles formes d'agriculture, mon père avait étudié ces mystérieuses « mélodies des protéines » qui permettaient de booster la croissance des plantes tout en les protégeant des virus. La Plateforme citoyenne pour la souveraineté alimentaire l'a alors chargé de développer le procédé sur Écorève. Jouer de la musique aux plantes, il fallait y penser! Sans cela, nous serions encore en zone de transit.

Un après-midi de temps libre, mes parents retrouvent Liz dans un café d'altitude.

« Ici, le temps de cerveau disponible retrouvé grâce à l'automatisation sert à dynamiser la démocratie participative », confie-t-elle fièrement.

Après le boycott des élections de 2028, une Assemblée présidentielle a été portée au pouvoir par les conseils de quartier.

« Le pouvoir est partagé. Chaque citoyen doit occuper au moins une fois une responsabilité politique, comme le font les communautés andines avec le système des *ayllus*.

– Et quand on est trop vieux?

– Passé un certain âge, les vieux rejoignent le « comité des sages ». La retraite n'existe plus, grâce au revenu universel.

– Pas de chômage non plus alors?

– Cela va de soi!

– Sauf qu'on vit en autarcie », maugrée mon père.

Liz réfléchit. Puis:

« C'est vrai. Il faudra trouver un moyen d'étendre le système aux autres contrées. Ça c'est le boulot des générations futures », dit-elle en me regardant...

— Épilogue —

Dix-sept ans se sont écoulés. Malgré la bienveillance des robots soignants, le système nerveux de mon père n'a pas tenu le coup. Anouk console sa peine en réalisant leur rêve: elle tient un café culturel autosuffisant – « agitateur de papilles et de neurones ». Il s'appelle Les Anges Vagabonds.

Quant à moi, à 24 ans, je deviens conseiller à la Protection sociale, chargé d'adapter notre modèle sur Amor Fati, tout juste colonisée par les Mangeurs d'étoiles. Je pars pour un an. Le temps qu'il faut à la Terre pour contourner le Soleil. Le temps d'une révolution. 🇫🇷

# Remerciements

**Bernard Daeschler, Président et Pierre Mie, Vice-président du CTIP remercient chaleureusement les personnes ayant participé à la réalisation de cet ouvrage et plus particulièrement ceux qui ont accompagné ce travail depuis l'origine, à savoir :**

**Paul Cadot**, CFDT, Vice-président et Président du CTIP entre 1990 et 1993

**Dominique Carré**, CFTC, Vice-président et Président entre 2000 et 2004

**Bernard Daeschler**, CGT, Président et Vice-président depuis 2013

**Thierry Debeneix**, Medef, administrateur au sein du Collège Employeurs du CTIP

**Michel Dieu**, FO, Vice-président et Président du CTIP de 2005 à 2009

**Jean-Louis Faure**, Délégué général du CTIP entre 1998 et 2014

**Paul Grasset**, ancien Directeur général de PRO BTP

**Jean Paul Lacam**, Délégué général du CTIP depuis 2014

**Pierre Mie**, Medef, Vice-président et Président du CTIP depuis 2013

**Marc Vilbenoit**, ancien Président de la CFE-CGC et ancien membre du conseil d'administration du CTIP  
Et aussi **Evelyne Hamacker**, assistante des délégués généraux du CTIP depuis 1986

**Olivier Balme**, AG2R LA MONDIALE, Direction de la Transformation et Plan d'Entreprise

**Damien de Bloteau**, AG2R LA MONDIALE, Direction marketing, Responsable innovation

**Etienne Caniard**, Président de la Mutualité française (FNMF)

**Jean Castagné**, Ancien directeur général-adjoint d'AG2R, Président de LA MONDIALE

**Jacques-Philippe Chanet**, Délégué général du CTIP entre 1994 et 1998

**Véra Clément**, CGT, AGRICA

**Jean Domange**, Collège Employeurs, Vice-président et Président de 1999 à 2006

**Bruno Gabellieri**, Secrétaire général de l'AEIP

**Anne-Sophie Godon**, MALAKOFF MÉDÉRIC, Directrice innovation, études et veille

**Agnès Hautin**, UPA, administratrice Collège Employeurs, membre du bureau du Conseil d'administration du CTIP

**Bernard Lemée**, Medef, Vice-président et Président entre 2006 et 2012

**Marcel Lericolais**, CGPME, administrateur au sein du Collège Employeurs du CTIP

**Serge Pujol**, Directeur général de PRO BTP de 1993 à 2005

**Jean Rousset**, CGT, Vice-président et Président de 1993 à 1996

**Emmanuelle Ruelle**, CGT, AGRICA

**Bernard Spitz**, Président de la Fédération française des sociétés d'assurance (FFSA)

**Jacques Teillard**, Délégué général du CTIP de 1986 à 1994

**Alain Tisserant**, CFDT, Vice-président et Président du CTIP entre 2009 et 2012

**Bernard Vivier**, Directeur de l'Institut supérieur du Travail (IST)

**Patrick Vucekovic**, AG2R LA MONDIALE, Directeur relation client et digital.

## HOMMAGE À ANTOINE FAESCH

*Nous avons appris avec beaucoup de tristesse la disparition d'Antoine Faesch au moment même où nous débutions les travaux pour cet ouvrage. Personnage haut en couleurs et fervent syndicaliste (FO), celui qui fut tout à la fois le créateur et le premier Président du CTIP a œuvré avec constance à la reconnaissance des Institutions de prévoyance et leur développement bien après s'être retiré des instances de notre gouvernance paritaire. Nous sommes certains qu'il aurait été fier de figurer dans ce livre qui rend hommage à son engagement indéfectible et prouve combien il avait raison, il y a 30 ans, de se battre pour regrouper les IP dans le CTIP.*

*Bernard Daeschler et Pierre Mie*

## Directeur de publication

Jean Paul Lacam

## Rédacteur en chef

Miriana Clerc

## Contact e-mail

ctip@ctip.asso.fr

## Adresse du siège social

10 rue Cambacères, 75008 Paris

## Conception

Usbek & Rica, Presse Infos+, Val & Co

## Direction artistique et maquette

Kinuko Esther Asano

## Illustrations

Sam Chivers (couverture)

Amandine Delaunay (portraits)

Magoz (chapitre 1)

Björn Öberg (chapitre 2)

Sébastien Plassard (chapitre 3)

Achevé d'imprimer

en juin 2016

Sur les presses de l'imprimerie Aubin

Chemin des Deux Croix

86240 Ligugé

