

PORTRAITS  
**Créateurs culturels**  
Fri-Son  
Fonction: Cinéma  
**MAMCO**

p.4

**2° PILIER**  
L'indicateur  
dont personne  
ne parle

p.6

**CIEPP**  
Que fait le  
service  
Prestations?

p.8

# Bleu Horizon

## #11



CIEPP  
Caisse Inter-Entreprises  
de Prévoyance Professionnelle

# Voir large pour en finir avec l'alarmisme

Comment va la prévoyance professionnelle ? En tout cas mieux que le discours grave et alarmiste qui a accompagné la publication en juin dernier de deux documents de référence : le rapport de la Haute Commission de surveillance de la prévoyance professionnelle (CHS PP) et l'étude Swisscanto, synthèse de la situation de quelque 530 caisses de pension participant à l'étude.

par Ignace Jeannerat

Il y a deux manières d'observer la situation des caisses de pension dont la fortune avoisine aujourd'hui 1000 milliards de francs : à court terme en se focalisant sur les résultats de l'année écoulée et à moyen terme en analysant les données et les tendances sur les cinq ou dix ans passés.

**Sur cinq à dix ans, la plupart des caisses ont réalisé de très bonnes performances moyennes, de 3% à 5% pour les meilleures d'entre elles.**

À court terme, l'année 2018 n'a pas été un grand cru. En effet, miroir des marchés financiers, la performance de placement a été négative, la plus mauvaise depuis dix ans. Le rendement net moyen de la fortune a été de -2,8% en 2018 (contre +7,7% en 2017) pour les institutions de prévoyance sans garantie étatique et sans solution d'assurance complète. Du coup, les taux de couverture s'en ressentent quasi mécaniquement. Les taux de couverture calculés sur des bases individuelles

sont passés en moyenne de 112,2% fin 2017 à 106,4% fin 2018 pour les institutions de prévoyance (IP) sans garantie étatique (2,88 millions d'assurés actifs en Suisse) et de 82,6% à 77,7% pour les IP avec garantie étatique (300 000 assurés actifs). La CHS PP fait état de 13% des IP suisses en situation de découvert à fin 2018, soit une sur huit. Reste cependant que, malgré des performances financières négatives, les caisses ont, grâce aux réserves constituées, distribué en moyenne 1,5% de taux d'intérêt à leurs assurés, soit 55 points de base de plus que le taux d'intérêt minimum LPP.

En agrandissant la focale, et en regardant à moyen terme, l'analyse prend un autre relief. En 2019, les marchés ont largement comblé les pertes de 2018. Mieux, sur cinq à dix ans, la plupart des caisses ont réalisé de très bonnes performances moyennes, de 3% à 5% pour les meilleures d'entre elles (CIEPP : 5,21% sur les dix dernières années). Au passif, les taux d'intérêt versés aux assurés sont élevés, très au-dessus d'une inflation faible. Enfin, et surtout, la mission des caisses est constamment assurée : verser des rentes et garantir un revenu minimal. Depuis de nombreuses années, Swisscanto prend pour point de référence un revenu

de 80 000 francs à 100% et constate que les prestations cumulées des 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> piliers attendues atteignent encore 69% en 2018, soit au-delà de l'objectif de prestations de 60% fixé par le législateur.

Un monde parfait ? Non. Les défis existent. Environnement économique inédit, population vieillissante, allongement de la durée de vie, nouveaux modes de travail, etc. De nombreuses institutions de prévoyance tentent d'y faire face en multipliant les mesures. À titre d'exemple, la CIEPP, suite à sa décision de baisser progressivement le taux de conversion, a proposé à ses affiliés des alternatives pour compenser cette baisse.

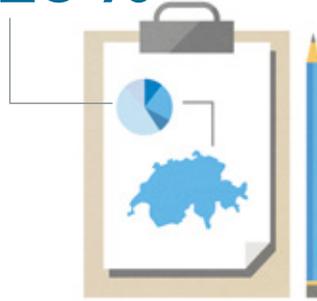
À l'avenir, et en l'absence de réforme, la baisse du taux de conversion pourrait se poursuivre. Selon la CHS PP, dans cinq ans, le taux de conversion prévu en Suisse à 65 ans pourrait être de 5,4% en moyenne. En attendant, le taux à 6,8% pour la partie obligatoire est, pour certaines institutions, mais pas toutes, une source de tensions. D'où des transferts des assurés actifs vers les retraités pour financer les rentes en cours. La CHS PP chiffre cette solidarité à 5,1 milliards de francs en 2018 (contre 6,6 en 2017).

Même si ce dernier chiffre doit être pris avec mesure, tant la redistribution est un débat en soi, la solidarité n'est-elle pas préférable à une individualisation accrue de la prévoyance professionnelle et au chacun pour soi ?

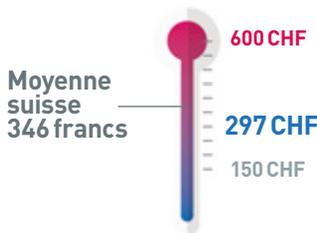
## Frais de gestion de fortune de la CIEPP

En 2018, les frais de gestion de fortune de la CIEPP se sont élevés à 0,28% du volume total de placements. La CIEPP s'inscrit parmi les 20% de caisses suisses les plus efficaces en frais. La moyenne suisse, selon l'enquête Swissscanto 2018, s'établit à 0,47% des placements transparents.

Frais de gestion  
**0,28%**



**297 francs**  
par assuré



## Frais administratifs

En 2018, les frais administratifs moyens de la CIEPP s'établissaient à 297 francs par assuré ou par rentier.

Selon l'enquête Swissscanto 2018, la majorité des caisses suisses affiche des frais administratifs de 150 à 600 francs par assuré et rentier, avec une moyenne à 346 francs pour les institutions de droit privé.

En additionnant tous les frais – placement des capitaux et administration – les coûts de la CIEPP ont été en 2018 très en deçà des institutions suisses de grande taille (885 francs).

## Le poids des pensionnés est très faible à la CIEPP

Parmi les nombreux indicateurs liés à la structure d'une caisse, outre le rapport démographique, le rapport «Capitaux de prévoyance des pensionnés + provisions techniques / total de l'actif» est une donnée intéressante.

À la CIEPP, ce rapport est faible, soit 25,6%.



→ **Ignace Jeannerat**

Responsable de l'information de la CIEPP

## Ça avance !

**Enlisé, inextricable, inconciliable... Le dossier semblait sans solution capable de lui redonner un élan.**

Depuis plusieurs années, en particulier au lendemain de la votation du 7 mars 2010 sur le taux de conversion et du rejet le 24 septembre 2017 du projet « Prévoyance 2020 », les principaux défis que la prévoyance professionnelle affrontera dans les prochaines années ne faisaient naître que des solutions radicales et drastiques, impuissantes à dégager une chance de majorité politique. Écartelée entre des visions souvent brutales, la réforme attendue de la LPP restait sans lendemain réaliste. « Winter is coming », auraient dit les fans d'une grande série TV pour décrire ce sentiment catastrophiste de paralysie.

Et pourtant, le dossier continue d'avancer ! Les principaux partenaires sociaux, à l'origine de la LPP, qui s'étaient vu confier par le Conseil fédéral la mission de dégager des pistes pour adapter la prévoyance professionnelle à l'évolution du contexte démographique et des marchés financiers, ont réussi à surmonter leurs postures idéologiques et à élaborer une solution. Le 2 juillet dernier, après plusieurs mois de travail en secret, l'Union patronale suisse, l'Union syndicale suisse (USS) et Travail Suisse ont révélé le contenu de leur projet commun de réforme du deuxième pilier. Le compromis intègre notamment une baisse du taux de conversion avec introduction d'une compensation financée par une retenue paritaire, la division en deux de la déduction de coordination à l'avantage des faibles revenus ou des salariés à temps partiel, une adaptation et une simplification des bonifications vieillesse.

Une voie est ouverte. La Suisse tient une solution. Sera-t-elle la solution définitive ? L'avenir nous le dira...

# Acteurs culturels

par Ignace Jeannerat

## MAMCO

**D**u MAMCO, établi depuis 1994 dans les anciens locaux de la SIP à Genève, on croit tout savoir. Pourtant, il est différent des autres musées d'art.

«C'est un musée public qui n'est ni municipal ni cantonal. Il est gouverné par une fondation publique», souligne Lionel Bovier, directeur. Autre élément: son nom, Musée d'art moderne et contemporain, une appellation datée. «Le moderne était le contemporain d'une époque. Tous les artistes ont été contemporains à leur époque, même Michel-Ange, dit le directeur. Il s'agit donc d'un musée de l'art de notre temps». En clair, c'est un musée du XX<sup>e</sup> siècle qui expose l'art depuis le début des années 1960 et jusqu'à au-

jourd'hui. «Nous travaillons essentiellement avec des artistes vivants, poursuit Lionel Bovier. Nous avons une mission patrimoniale, à savoir montrer, expliquer, documenter et conserver l'art contemporain. La collection s'étoffe par acquisitions, dons ou legs. Elle est au cœur du processus du musée. Toutes les expositions s'originent dans la collection et sont aussi l'horizon de celle-ci, dit-il. Au MAMCO, nous ne faisons pas de distinction entre les expositions temporaires et la collection; au contraire, plusieurs fois par année, nous articulons l'un à l'autre, en changeant jusqu'à 80% des œuvres présentées dans les différents étages, pour produire de nouveaux récits.»

Aujourd'hui, le MAMCO est géré par la FONDAMCO, une structure qui réunit les pouvoirs publics (canton et ville de Genève) et une fondation privée. Le musée bénéficie du soutien d'une association d'Amis forte de plus de 1000 personnes: elle s'implique dans les activités du musée et l'aide à trouver de l'argent pour acquérir des œuvres. Sur son propre budget, le MAMCO n'a pas un sou pour acheter. Mais grâce à l'énergie de tous, amis, mécènes, artistes et entreprises, Lionel Bovier annonce que le musée a acquis depuis quatre ans près de 1000 œuvres d'une valeur

de près de 10 millions de francs, portant ainsi la collection (inscrite au patrimoine public) à près de 4000 œuvres d'une valeur d'assurance de 70 millions de francs.

Pour demain, Lionel Bovier voit trois défis principaux. D'abord rénover l'immeuble industriel du musée: refaire son enveloppe, un besoin absolu sur le plan de la température et de l'hygrométrie. Ensuite, augmenter les moyens du musée pour continuer à faire rayonner l'institution, à publier des ouvrages, à former des collaborateurs. «Il va falloir que tout le monde se mette à table et soutienne davantage cette institution.» Enfin, troisième défi, faire entrer le musée dans l'âge digital.

**«Nous avons une mission patrimoniale, à savoir montrer, expliquer, documenter et conserver l'art contemporain.»**

Le MAMCO c'est quelque 24 salariés de la fondation – «nous sommes très peu par rapport à la taille du musée. Si nous avions le budget en conséquence, nous aurions du travail pour le double de personnes» – et une vingtaine de personnes avec différents statuts pour l'accueil et le gardiennage. Dès son ouverture, le musée a choisi la CIEPP pour la prévoyance professionnelle. «Et nous sommes restés fidèles, explique Valérie Mallet, secrétaire générale. Le deuxième pilier, c'est une protection indispensable pour les personnes qui travaillent. Notre budget est restreint. Notre politique salariale est ce qu'elle est, mais nous devons éviter toute précarité vis-à-vis de la retraite.»

## Fri-Son

**L**es affiches collées sur les parois des couloirs et de la cuisine racontent une histoire extraordinaire. Ici sont passés Nirvana, Moby, Muse, Massive Attack, Motörhead ou encore Beastie Boys! Trente-six ans après sa création à Fribourg à l'initiative d'un collectif de passionnés pour offrir toutes les formes de culture alternative, à commencer par la musique, Fri-Son est là, bien vivant! Fri-Son, ancré dans la cité, tremplin de jeunes talents, est devenu un phare de la musique alternative en Suisse, qu'elle soit rock, metal, électronique ou hip-hop; malgré le creux de la vague des années 1990, la mode punk ou techno, l'envolée des cachets des artistes, les nouvelles formes de consommation et une offre musicale pléthorique... Au programme de la saison d'automne, la scène accueillera notamment quatre grands noms suisses: Bastian Baker, Sophie Hunger, The Young Gods ou encore Knöppel.

Association à but non lucratif, Fri-Son c'est 130 à 150 événements, 50 000 spectateurs



par an, la plus grande salle de concert de Suisse romande hors stades et arenas (1200 places), un budget annuel de l'ordre de 1,8 million de francs couvert à 75% par la billetterie, les bars et le sponsoring, et à 25% par les subventions publiques de l'agglomération fribourgeoise et de la Loterie romande. Un exploit dû à la situation centrale et bilingue de Fribourg, à la ligne artistique défendue et surtout à l'énergie et au savoir-faire de dix salariés et de plus de 150 collaborateurs, tous dédommagés pour leurs prestations.

À la fin des années 1980, l'espace multiculturel a mis en place une structure professionnelle. «Nous salarions tout le monde, car ce serait impossible de faire autrement, affirme Léa Romanens, 29 ans, secrétaire générale depuis le printemps 2018. Dans la conjoncture actuelle des salles de concert, faire vivre un tel lieu, c'est un vrai métier, pas un hobby!» À tous les niveaux. Léa Romanens déclare consacrer beaucoup de temps à l'administratif : échanges avec les agents, bouclage des budgets de concerts, documents à signer par dizaines. La promotion a également changé. Il faut travailler avec les différents réseaux sociaux pour toucher tous les publics, très différents selon les coups de cœur musicaux. «Nous portons une attention particulière au jeune public, dès 16 ans, passionné de hip-hop et d'électro.»

À Fri-Son, l'engagement de tous, comme dans d'autres entités culturelles, est énorme, souligne Léa Romanens. Nombreuses heures de travail, conditions salariales mo-

**«Nous salarions tout le monde, car ce serait impossible de faire autrement.»**

destes, polyvalence indispensable. «Travailler dans ce milieu n'a rien d'une sinécure. La passion ne suffit pas. Le risque d'essoufflement et même de burn-out est énorme», prévient-elle. Raison supplémentaire de faire attention aux employés et d'offrir de futures bonnes conditions de retraite. Fri-Son est affiliée à la CIEPP depuis 1992. «Nous faisons attention au seuil minimal d'assurance et nous aidons les collaborateurs à comprendre le système du deuxième pilier. Nous leur expliquons l'intérêt à cotiser dès à présent et à trouver des solutions au fait que plusieurs collaborateurs cumulent plusieurs emplois pour vivre».

### Fonction : Cinéma

Fonction : Cinéma, c'est une petite équipe : quatre collaborateurs, sous la direction d'Aude Vermeil, installés dans des locaux au Grütli à Genève, renforcés par une équipe de vacataires pour la quinzaine de conférences et workshops organisés chaque année et pour faire fonctionner la salle de projection de 56 places dotée d'un équipement technologique de pointe et louée quasi quotidiennement. Mais c'est une ambition forte depuis trente ans : soutenir les professionnels du cinéma et encourager la création cinématographique indépendante à Genève et en Suisse romande. «Une région qui ne pro-

duit pas d'images et d'histoires a de la peine à exister», souligne Aude Vermeil. En complément de l'aide apportée quadriennuellement par le canton



de Genève, l'association a su mobiliser tous les cantons romands. Un fonds de 10 millions de francs, Cineforum, en faveur de la création cinématographique a été créé.

Faire naître des films, des documentaires, c'est bien. Mais ce n'est pas suffisant. Il faut qu'ils atteignent le public. D'où un deuxième segment dans l'action de l'association : avoir sa propre salle de projection pour diffuser des œuvres qui ne sont pas dans le circuit commercial et réunir des fonds pour aider les cinémas indépendants à rénover leurs salles, améliorer leurs conditions d'accueil et permettre la projection de créations suisses. À ce jour, en tant que maître d'ouvrage des chantiers de rénovation, elle a investi 7 millions de francs. Pour nourrir encore son action, Fonction : Cinéma est à l'origine de nombreux festivals, tel le Festival du film et forum international sur les droits humains (FIFDH) ou Cinémas tous écrans (aujourd'hui le GIFF), incube projets et initiatives et produit la bible professionnelle qu'est l'Annuaire romand du cinéma.

Au départ, Fonction : Cinéma est né de l'action d'une poignée de réalisateurs. Aujourd'hui, l'association regroupe 380 membres, professionnels actifs dans tous les métiers du cinéma. Proportions : 60% de Genevois et 40% de Romands. Les montants actuels alloués en faveur de la création indépendante atteignent 5 millions et montrent le chemin parcouru. Mais le combat continue. «L'un de nos défis pour demain, explique Aude Vermeil, est d'accompagner les créateurs d'images vers le numérique, vers de nouveaux territoires et formes d'écriture. Nous devons encourager les auteurs à intégrer le multimédia et la réalité virtuelle, à apprivoiser le langage des geeks et à expérimenter de nouvelles techniques.» L'autre grand défi reste la quête de financement. «Ex-réalisatrice, j'ai vécu ces difficultés, cette incertitude et cette précarité financière. Être artiste, cela reste une vie de combat.»

Cette fragilité financière est encore plus forte en matière de prévoyance professionnelle dans les milieux culturels. Avec des salaires faibles, des carrières parfois interrompues, la question de la retraite est aiguë. Face à cette réalité pour ses collaborateurs, l'association a mis fin au contrat avec une compagnie d'assurances et sollicité l'avis d'une fiduciaire qui a recommandé une affiliation à la CIEPP dès 2019. «J'ai été ravie de la proposition reçue. Nous nous sommes dépêchés de signer un contrat qui améliore nettement nos perspectives et j'en suis très heureuse...»

**«Une région qui ne produit pas d'images et d'histoires a de la peine à exister.»**

# Besoin de performance, l'indicateur qui compte mais qui est rarement abordé !

Taux de couverture, taux technique, taux d'intérêt et taux de conversion sont des indicateurs très observés. Une autre donnée est très importante mais rarement révélée : le besoin de performance de la caisse.

## 1.

**Pourquoi le taux de couverture n'est-il pas l'indicateur le plus adéquat pour juger de la santé d'une caisse de pension ou d'une fondation de prévoyance ?**

Aujourd'hui, tout le monde regarde le taux de couverture d'une caisse de pension (rapport entre la fortune de prévoyance et les engagements). Mais ce n'est qu'une photo statique, un instantané à un temps T qui ne dit pas tout. Ce n'est pas la donnée clé !

Si on veut vraiment connaître la capacité d'une caisse à remplir ses engagements sur le long terme, il faut s'intéresser à son besoin de performance. Et, une fois celui-ci connu, le mettre en regard de la performance attendue de la caisse de pension.

Il doit exister en effet un équilibre financier, une forme de réconciliation entre le besoin de performance sur le long terme et la performance attendue sur le long terme. Il est donc essentiel de ne pas limiter l'analyse au seul degré de couverture.

Une caisse de pension avec un taux de couverture de 95 %, un besoin de performance de 2,5 % et une performance attendue de 3 % est dans une meilleure situation à moyen terme qu'une caisse avec un taux de couverture de 105 %, un besoin de performance de 3,5 % et une performance attendue de 2,5 %.

L'équilibre financier sur le long terme de la seconde n'est pas assuré et la caisse est exposée à un problème structurel de financement. Les conséquences sur le court et long terme peuvent être extrêmement lourdes : sous-couvertures, mesures d'assainissement, baisses des prestations, prises de risque accrus sur les marchés financiers, amputation de découvert en cas de liquidation partielle ou totale...

## 2.

**Comment calcule-t-on le besoin de performance d'une caisse de pension ?**

Avant de parler calcul, prenons une image pour illustrer la dynamique de la situation. Imaginons une caisse de pension comme une montgolfière et son pilote (conseil de fondation). D'un point de départ, elle doit accomplir un long parcours, de vingt à trente ans, pour arriver à son but : servir sur la durée des prestations à ses assurés et rentiers.

Ce sont les caractéristiques (dans notre image, le besoin de performance) de cette montgolfière qui lui permettront d'arriver à bon port : capacité à anticiper les éléments, poids dans la nacelle, solidité face aux tempêtes, agilité, etc. Chaque caisse, comme chaque montgolfière, est différente.

Pour calculer le besoin de performance ou besoin de rendement, l'expert en caisses de pension calcule l'ensemble des prestations promises (pour les actifs et rentiers et ayants droit) projetées sur une période de dix à vingt ans sur la base d'un scénario choisi par le Conseil de fondation. Le scénario de référence comprend notamment, parmi les facteurs importants, le niveau du taux de conversion et du taux d'intérêt technique, la rémunération attendue des avoirs de vieillesse, l'adaptation ou non des rentes, la forme de la prestation de vieillesse, etc. Évidemment, grâce aux nombreux facteurs combinables, plusieurs scénarios plausibles sont généralement retenus.

La CIEPP est très attentive à ces indicateurs. Précurseur dans certaines approches, elle a une longue expérience de ces calculs. Au fil des années, ses modélisations ont été affinées et ses anticipations sont extrêmement proches des résultats réels.

Pour éviter des problèmes de financement structurel sur le long terme, et à l'appui d'expériences passées, il est recommandé que toutes les institutions de prévoyance réalisent régulièrement, tous les trois ans par exemple, une expertise actuarielle en caisse ouverte permettant d'intégrer plusieurs scénarios. Cette vision proactive permet de réduire le risque de financement sur le long terme.



### 3.

#### **Pourquoi les caisses ne communiquent-elles pas sur ce thème ?**

Il existe plusieurs raisons. Premièrement, alors même que cet élément semble indispensable pour piloter une institution de prévoyance, certaines institutions ne font pas d'expertise actuarielle en caisse ouverte, la loi ne les y obligeant pas. Ne pas faire ce type de calcul peut avoir des conséquences graves et peut s'avérer être une erreur de gouvernance. Si une caisse ne fait pas ce calcul, elle n'a pas de visibilité. Au premier incident, elle peut se trouver piégée. Un peu comme un camion qui ne connaît pas la charge qu'il transporte et ne peut donc pas anticiper les distances de freinage...

Deuxièmement, on touche au cœur, au secret du plan de financement d'une caisse de pension. La concurrence entre institutions sur le marché entrave cette transparence.

Enfin, cette donnée est complexe, elle nécessite énormément d'explications complémentaires.

### 4.

#### **Est-ce important que le besoin de performance soit haut ou bas ?**

Le problème n'est pas d'avoir un besoin de performance de 3,5% ou de 2,5%. L'important, c'est qu'il y ait un équilibre entre le besoin de performance et la performance attendue. Si tel n'est pas le cas, il faut agir pour réduire le besoin de performance. Soit par exemple en améliorant la structure de la caisse, soit en réduisant les prestations offertes. Deux leviers notamment ont des impacts importants : la réduction du taux de conversion et la baisse des intérêts versés.

Une fois le besoin de performance déterminé et le cash-flow prévisionnel (entrée nette d'argent) modélisé, l'allocation stratégique la plus efficiente (parts d'actions, d'obligations, d'immobilier, etc.) sera déterminée sur la base de la capacité de la caisse à prendre des risques, à accepter la volatilité des gains et des pertes, pour obtenir le meilleur rendement attendu. Pour simplifier, un besoin de performance faible et un cash-flow positif élevé permettront à l'institution de prévoyance de définir une allocation stratégique des actifs plus risquée qui servira à obtenir des rendements plus importants.

L'important est l'équilibre entre le besoin de performance nécessaire pour financer sur le long terme les prestations et la performance financière attendue. Cette performance doit être calculée en toute objectivité avec plusieurs experts. (*Lire Bleu Horizon #6, juin 2018, Comprendre une performance financière*).

### 5.

#### **Quel est le besoin de performance et quelle est la performance attendue de la CIEPP ?**

Pour la CIEPP, la performance attendue sur le long terme garantit largement le besoin de performance de la caisse pour financer les prestations. La marge est importante. Elle est régulièrement observée et analysée avec attention par le Conseil de fondation et la Direction via des études intermédiaires réalisées par l'expert. Puis tous les trois ans, une expertise actuarielle en caisse ouverte est effectuée. La prochaine aura lieu sur la base des chiffres au 31 décembre 2019.

### 6.

#### **Peut-on dire que les caisses de pension suisses sont sous pression ?**

Malgré une année boursière 2018 difficile, les institutions de prévoyance sont correctement capitalisées. Par toutes les mesures prises, elles affichent une structure plus solide qu'une décennie plus tôt. À sa manière, en synthétisant les données fournies, la Commission de haute surveillance de la prévoyance professionnelle l'écrit dans son dernier rapport annuel publié en mai 2019 : « Les institutions de prévoyance restent soumises à une forte pression en ce qui concerne les rendements à atteindre, même si celle-ci s'est encore quelque peu atténuée grâce à la réduction des taux techniques et des promesses d'intérêts. »

# Que fait le service Prestations ?

La CIEPP est une grande institution de prévoyance : aujourd'hui, elle compte plus de 45 000 assurés et 6000 bénéficiaires de rentes. En 2018, pour la première fois, elle a versé plus de 100 millions de francs aux bénéficiaires de rentes de vieillesse, de survivants ou d'invalidité.



**Fabrice Fajon**  
responsable du service  
Prestations depuis  
décembre 2012.

## Comment la CIEPP et le service Prestations sont-ils organisés pour assumer leur mission ?

L'équipe des prestations est composée de 12 gestionnaires, répartis moitié-moitié entre dossiers non sinistre et dossiers sinistre (décès et invalidité essentiellement), d'un Case Manager, d'un responsable et d'un adjoint. S'ajoute également un support important du service juridique de la CIEPP. Plus de 15 personnes sont réunies à Genève, même si pour le traitement de certaines prestations, les agences sont autonomes.

Après répartition par type de prestations, il y a une ventilation alphabétique entre gestionnaires. Chacun pilote donc un portefeuille de bénéficiaires de prestations et d'assurés. Toutefois, tous les dossiers sont soumis au contrôle final d'au minimum quatre yeux...

La mission du service, c'est avant tout de verser des prestations conformes aux dispositions légales et réglementaires, mais il a aussi un rôle croissant d'information auprès des assurés et des affiliés à jouer et

d'expertise auprès des services de la CIEPP pour éclairer des questions toujours plus complexes. J'observe notamment que de plus en plus d'assurés se soucient tôt de leur retraite, demandent des estimations et examinent différentes options, dont le rachat par exemple.

## Verser des prestations, c'est parfois la conséquence d'événements heureux (retraite) et parfois également liés à des épisodes tragiques (décès). Comment gère-t-on ces situations très différentes ?

Il faut faire preuve d'écoute et d'empathie, tout en gardant une certaine distance. Quelles que soient la circonstance ou l'accumulation de situations douloureuses, il faut garder la tête froide pour ne pas être trop affecté. Les prestations apportées marquent toutes les étapes d'une vie et d'une activité professionnelle : libre passage, encouragement à la propriété, procédure de divorce, préparation de la retraite, etc. Parmi les situations les moins heureuses, il y a l'incapacité de travail avec libération des primes, la rente d'invalidité et le décès.

## Pour traiter avec justesse et efficacité un dossier, la dimension temps est-elle importante ?

Le temps est un facteur crucial. Un gestionnaire doit à la fois intégrer les délais de l'assuré découlant par exemple d'un engagement bancaire ou d'une décision notariale. Il doit aussi intégrer les processus et créneaux de paiement interne et par conséquent anticiper la récolte des données et des documents indispensables pour arrêter une décision. Anticiper, prioriser et se réajuster composent le quotidien du gestionnaire ! Chaque dossier nécessite un temps d'instruction. Mais le plus important c'est, au final, d'apporter une réponse précise et juste dans le meilleur délai.

## Quelles sont les qualités indispensables que doivent avoir les gestionnaires ?

Rigueur dans le travail, capacité d'adaptation à son interlocuteur, vision d'ensemble et souci du service rendu ! Afin de satisfaire le client, il est important de regarder la situation personnelle globale de l'assuré car il peut y avoir plusieurs réponses possibles à une demande.

## Dans votre métier, qu'est-ce qui vous tient le plus à cœur ?

J'aime le contact avec la clientèle et la résolution des questions et des besoins de l'assuré dans un cadre légal, réglementaire et sociétal toujours plus complexe. Chaque jour apporte une diversité étonnante de situations de vie !



CIEPP Caisse Inter-Entreprises

### GENÈVE

Rue de Saint-Jean 67  
Tél. 058 715 31 11

### BULLE

Rue Condémine 56  
Tél. 026 919 87 40

### FRIBOURG

Rue de l'Hôpital 15  
Tél. 026 350 33 79

### NEUCHÂTEL

Av. du 1er Mars 18  
Tél. 032 727 37 00

### PORRENTROY

Rue de la Perche 2  
Tél. 032 465 15 80