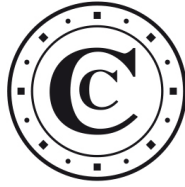


Cour des comptes



SIXIÈME CHAMBRE

QUATRIÈME SECTION

S2025-1632

OBSERVATIONS DÉFINITIVES

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

LA CAISSE DE RETRAITE DU PERSONNEL NAVIGANT PROFESSIONNEL DE L'AERONAUTIQUE CIVILE (CRPN)

Exercices 2019 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,
a été délibéré par la Cour des comptes le 24 septembre 2025.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
SYNTHÈSE.....	6
RECOMMANDATIONS.....	10
INTRODUCTION.....	12
1 UN RÉGIME DE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE AVANTAGEUX, DES DÉFICITS COUVERTS PAR LE RENDEMENT DES RÉSERVES.....	13
1.1 Un régime spécifique pour un nombre limité d'affiliés et d'employeurs	13
1.2 Des paramètres généreux.....	14
1.2.1 Une liquidation de la retraite complémentaire précoce.....	14
1.2.2 Des prestations, versées en soutien du départ précoce à la retraite, qui effacent pour les personnels navigants les effets du relèvement de l'âge d'ouverture des droits dans le régime général	17
1.2.2.1 Une prestation de majoration pour compenser l'absence de retraite de base à partir de 55 ans	17
1.2.2.2 De nouvelles prestations pour compenser les effets de la réforme des retraites de 2023	20
1.2.3 Le temps alterné, un dispositif de départ progressif à la retraite.....	21
1.2.4 Des prestations d'assurance et d'action sociale pour un nombre limité de bénéficiaires	22
1.2.4.1 Une couverture des risques décès et incapacité	22
1.2.4.2 Une action sociale limitée	23
1.3 Une pérennité du régime à conforter	23
1.3.1 Des taux de cotisation supérieurs à ceux d'autres régimes et pesant davantage sur les employeurs.....	24
1.3.2 Des prestations d'un montant élevé en regard de celles versées par d'autres régimes de retraite complémentaire	26
1.3.3 Une situation financière contrastée entre les fonds, équilibrée par le rendement des réserves.....	27
1.3.3.1 Un déficit technique du fonds de retraite complémentaire depuis 1993.....	27
1.3.3.2 Un fonds de majoration structurellement déficitaire depuis sa création.....	28
1.3.3.3 Un fonds d'assurance excédentaire, peu utilisé.....	29
1.3.3.4 Un équilibre assuré par le rendement des réserves.....	29
1.3.4 Un rendement du régime à faire baisser	30
1.3.4.1 Un régime fragile face à des chocs éventuels.....	30
1.3.4.2 Des modifications des paramètres à envisager	32

2 UNE GOUVERNANCE DÉSÉQUILIBRÉE, MARQUÉE PAR DES DYSFONCTIONNEMENTS	33
2.1 Un conseil d'administration paritaire, une tutelle aux attributions limitées	33
2.1.1 Un équilibre strict entre employeurs et affiliés	33
2.1.2 Une représentation déséquilibrée des affiliés.....	34
2.1.3 Une administration de tutelle en soutien de la caisse malgré des pouvoirs restreints	35
2.2 Un conseil d'administration à l'origine de dysfonctionnements qui n'ont pas tous été corrigés	36
2.2.1 Des difficultés d'ordre déontologique, des règles insuffisamment appliquées.....	36
2.2.1.1 Des pratiques problématiques ayant amené à préciser les statuts.....	36
2.2.1.2 Des dispositions relatives aux conflits d'intérêts qui doivent être renforcées	36
2.2.2 Un coût de la gouvernance qui ne s'explique que partiellement par la participation physique aux réunions des instances.....	37
2.2.2.1 Des instances qui se réunissent fréquemment	37
2.2.2.2 Des frais de déplacement qui ne suivent pas l'évolution de la participation physique aux réunions	38
2.2.3 Un traitement insuffisamment rigoureux des remboursements de frais de déplacement.....	40
2.3 Un partage des responsabilités à rééquilibrer entre le conseil d'administration et le directeur général de la caisse.....	43
2.3.1 Un directeur général sans pouvoirs propres	43
2.3.2 Une immixtion des administrateurs dans la gestion de la caisse.....	44
2.3.3 Une direction comptable et financière aux missions trop limitées.....	44
2.3.4 Une indispensable réforme de la gouvernance.....	45
3 UNE GESTION FINANCIÈRE ET ADMINISTRATIVE FORTEMENT DÉLÉGUÉE	46
3.1 Une présentation budgétaire et comptable atypique.....	46
3.1.1 Une présentation des comptes qui n'obéit à aucun texte	46
3.1.2 Des coûts de fonctionnement répartis selon des règles non actualisées.....	48
3.1.2.1 Des coûts de fonctionnement en forte hausse, dont la nature n'est que partiellement lisible dans les comptes	48
3.1.2.2 Une répartition des coûts de fonctionnement indirects non actualisée	49
3.1.3 Une amélioration de la gestion de trésorerie	50
3.2 Une gestion des réserves largement externalisée et performante.....	50
3.2.1 Une politique de placements mobiliers maîtrisée	50
3.2.1.1 Une évolution de la stratégie d'investissement au cours de la période.....	51
3.2.1.2 Une gestion d'actifs performante, entièrement déléguée.....	53
3.2.2 Une stratégie immobilière en grande partie externalisée	54
3.2.2.1 Une gestion immobilière récemment réorganisée, en grande partie externalisée.....	54
3.2.2.2 Une stratégie immobilière récente, conçue par un cabinet externe	55

3.3 Une application, encore partielle, des règles de la commande publique qui s'appuie sur un prestataire.....	56
3.3.1 Le choix d'une gestion externalisée de la commande publique, insuffisamment pilotée et contrôlée	56
3.3.2 Une maîtrise des règles de la commande publique à conforter.....	57
3.4 Une gestion des ressources humaines déléguée pour une partie des salariés.....	58
3.4.1 Une gestion externalisée des gardiens et employés d'immeubles, en voie de normalisation	59
3.4.2 Un effectif important, en grande majorité employé sous contrat à durée indéterminée	60
3.4.3 Des résultats insuffisants en matière d'égalité professionnelle.....	61
3.5 Une qualité de service maîtrisée.....	63
3.6 Une gestion des risques à consolider.....	64
3.6.1 Un contrôle interne efficace mais partiel	65
3.6.2 Un contrôle de l'affiliation et de l'assiette des cotisations non prévu par les textes	65
3.6.2.1 Un contrôle de l'affiliation à faire progresser.....	65
3.6.2.2 Un contrôle d'assiette des cotisations à mettre en place.....	67
ANNEXES.....	68
Annexe n° 1. Relevé des voies de progrès pour la CRPN mentionnées dans les observations définitives	69
Annexe n° 2. Note méthodologique sur l'estimation du coût pour la Cnav de l'ouverture des droits à la retraite complémentaire avant 60 ans à la CRPN	70
Annexe n° 3. Frais de déplacement remboursés et présence physique aux réunions du président du conseil d'administration.....	72
Annexe n° 4. Les comptes de la CRPN et les coûts de fonctionnement.....	74
Annexe n° 5. Modalités de répartition des frais de fonctionnement et des résultats des réserves.....	77
Annexe n° 6. Allocation stratégique des actifs et évolution de la composition des actifs admis en représentation des réserves.....	79
Annexe n° 7. Effectif et conditions de rémunération et de travail à la CRPN	82
Annexe n° 8. La gestion de l'offre de services en direction des employeurs et des affiliés	85

Procédures et méthodes

Les rapports de la Cour des comptes sont réalisés par l'une des six chambres thématiques¹ que comprend la Cour ou par une formation associant plusieurs chambres et/ou plusieurs chambres régionales ou territoriales des comptes.

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour ainsi que des chambres régionales et territoriales des comptes, donc aussi bien l'exécution de leurs contrôles et enquêtes que l'élaboration des rapports publics : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

L'**indépendance** institutionnelle des juridictions financières et l'indépendance statutaire de leurs membres garantissent que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La **contradiction** implique que toutes les constatations et appréciations faites lors d'un contrôle ou d'une enquête, de même que toutes les observations et recommandations formulées ensuite, sont systématiquement soumises aux responsables des administrations ou organismes concernés ; elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, après audition des responsables concernés.

La **collégialité** intervient pour conclure les principales étapes des procédures de contrôle et de publication. Tout contrôle ou enquête est confié à un ou plusieurs rapporteurs. Le rapport d'instruction, comme les projets ultérieurs d'observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale, par une formation comprenant au moins trois magistrats. L'un des magistrats assure le rôle de contre-rapporteur et veille à la qualité des contrôles.

Sauf pour les rapports réalisés à la demande du Parlement ou du Gouvernement, la publication d'un rapport est nécessairement précédée par la communication du projet de texte que la Cour se propose de publier, pour exercice de leur droit de réponse, aux ministres, directeurs d'administration centrale ou chefs de service intéressés (selon les cas) et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Leurs réponses sont présentées en annexe du rapport publié par la Cour.

*
**

Le présent rapport d'observations définitives est issu du contrôle de la caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile conduit, par la sixième chambre de la Cour des comptes sur pièces et sur place en 2025, sur le fondement des articles L. 111-5 et L. 134-1 du code des juridictions financières. Il est rendu public en vertu des dispositions de l'article L. 143-6 du même code.

*
**

Le projet d'observations définitives a été préparé, puis délibéré le 24 septembre 2025, par la quatrième section de la sixième chambre, présidée par Mme Soussia, conseillère maître, présidente de section, et composée de MM. Burckel et Fourier, conseillers maîtres, ainsi que, en tant que rapporteurs, Mme Caroli, conseillère maître, Mme Leduc-Denizot, conseillère référendaire, et M. Théveneau, vérificateur, et, en tant que contre-rapporteur, M. Guégano, conseiller maître.

*
**

Les rapports publics de la Cour des comptes sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour et des chambres régionales et territoriales des comptes : www.ccomptes.fr.

¹ La Cour comprend aussi une chambre contentieuse, dont les arrêts sont rendus publics.

SYNTHÈSE

Un régime de retraite complémentaire spécifique à une population restreinte de salariés

La caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile (CRPN) est chargée de gérer le régime de retraite complémentaire obligatoire - spécifique et autonome - des personnels navigants techniques (pilotes de ligne, pour l'essentiel) et commerciaux (hôtesses de l'air et *stewards*).

Les personnels navigants sont affiliés au régime général pour leur retraite de base et sont soumis aux mêmes règles que les autres salariés, qu'il s'agisse des conditions pour liquider la pension de retraite de base ou pour calculer son montant. Parmi l'ensemble des salariés affiliés au régime général pour leur retraite de base, ce sont les seuls à bénéficier d'un régime de retraite complémentaire distinct de celui de l'Agirc-Arrco.

Le régime complémentaire couvre un nombre restreint d'affiliés, de l'ordre de 36 000 actifs et 25 000 retraités en 2024, parmi lesquels les navigants commerciaux sont les plus nombreux. Le groupe Air France constitue le principal contributeur parmi les 443 employeurs que compte le régime en 2024 ; il a versé près des deux tiers des cotisations perçues par le régime.

En 2024, 665 M€ de cotisations ont été déclarées par les employeurs pour la retraite complémentaire des personnels navigants. Le montant des prestations s'est élevé à 855 M€ la même année.

Un régime complémentaire coûteux, favorable pour ses affiliés, dont le financement est dépendant du rendement des réserves

Le code des transports prévoit que les personnels navigants commerciaux ne peuvent exercer leur activité au-delà de 55 ans et les personnels navigants techniques au-delà de 60 ans, sauf demande renouvelée chaque année dans la limite de 65 ans. Si la limite d'âge pour les pilotes est issue de normes européennes de sécurité aérienne, celle pour les *stewards* et hôteses de l'air résulte de la transposition au plan réglementaire de la politique des ressources humaines de la compagnie Air France au moment de la privatisation de celle-ci en 2004.

Les personnels navigants peuvent liquider leur retraite complémentaire, sous conditions, dès 50 ans, soit bien avant l'âge légal d'ouverture des droits dans le régime général² qui verse leur pension de retraite de base. Ils bénéficient, à partir de 55 ans, d'une prestation spécifique dite « de majoration », sans équivalent dans les autres régimes complémentaires, qui vise à compenser l'absence de pension de base jusqu'à l'âge d'ouverture des droits dans le régime général. Cette prestation spécifique a été aménagée à la suite de la réforme des retraites de 2023, pour prolonger son versement jusqu'à 64 ans et doubler, sous conditions, son montant entre 62

² 64 ans à terme selon la réforme intervenue en 2023.

et 64 ans, ce qui peut conduire à verser pendant cette période un montant supérieur à celui de la retraite de base qui aurait été versée si l'âge d'ouverture des droits n'avait pas été reporté.

En 2024, les personnels navigants techniques ont liquidé leur retraite complémentaire en moyenne à 62 ans et les personnels navigants commerciaux à 58,5 ans, contre 63,4 ans pour l'ensemble des assurés du régime général. Le montant des prestations versées aux navigants par la CRPN est bien supérieur à celui des pensions complémentaires versées aux autres salariés par l'Agirc-Arrco.

Par certains de ses paramètres, notamment la possibilité de liquider sa retraite dès 50 ans avec une durée d'assurance de 20 annuités minimum, le régime de retraite complémentaire des personnels navigants de l'aéronautique civile s'apparente à un régime spécial, sans toutefois couvrir le champ de la retraite de base. Les autres employeurs du secteur privé qui souhaitent faire cesser l'activité de leurs salariés âgés avant l'âge légal d'ouverture des droits à retraite, ont la possibilité de maintenir tout ou partie de la rémunération de ceux-ci dans le cadre de congés de fin de carrière ; ils acquittent alors les charges sociales dues sur les salaires. En revanche, les employeurs affiliés à la CRPN bénéficient, avec la prestation de majoration, d'un dispositif permettant de verser à leurs salariés âgés un revenu de remplacement soumis à des prélèvements sociaux plus faibles que ceux appliqués aux revenus d'activité, ce qui prive la sécurité sociale de recettes.

Le régime est structuré en trois fonds : retraite, majoration et assurance. Il se caractérise par des taux de cotisation supérieurs à ceux d'autres régimes complémentaires, pesant davantage sur les employeurs. La générosité de ses paramètres est à l'origine du déficit technique structurel du fonds de retraite complémentaire depuis 1993 et du fonds de majoration depuis sa création en 2012, dans un contexte de progression du nombre de pensionnés plus rapide que celle du nombre des actifs. Seul le fonds d'assurance, qui ne représente que 0,2 % des prestations versées, est excédentaire.

Le régime possède d'importantes réserves (5,1 Md€ à fin 2024), héritage d'une situation démographique passée très favorable et d'une gestion performante de ses placements financiers. À court terme, l'équilibre des fonds est assuré grâce au rendement élevé des réserves. Toutefois, la vague anticipée de départs à la retraite, dans un contexte où le rapport entre les cotisations versées et les prestations perçues tout au long de la retraite est très favorable à l'affilié, devrait conduire à une forte consommation de ces réserves, fragilisant la pérennité du régime face à d'éventuelles variations économiques ou démographiques défavorables.

Une gouvernance à rééquilibrer

La CRPN est dotée d'une gouvernance atypique, même pour une caisse de retraite complémentaire.

La direction de la sécurité sociale, administration qui exerce la tutelle de la caisse, dispose de pouvoirs limités et la direction générale de l'aviation civile, qui n'exerce plus la tutelle depuis 2010, reste représentée au conseil d'administration.

La composition du conseil d'administration de la caisse est déséquilibrée, marquée par une sous-représentation des personnels navigants commerciaux et des femmes. Les conditions pour présenter des listes de candidats aux élections au sein du collège des affiliés sont plus contraignantes pour les actifs que pour les retraités, sans que cette différence soit justifiée.

D'après les statuts de la CRPN, le conseil d'administration assure le fonctionnement de la caisse – et non le contrôle de celui-ci – et dispose pour ce faire des pouvoirs les plus étendus. Le directeur général ne dispose d'aucun pouvoir propre et la direction comptable et financière est dotée de prérogatives restreintes. Cette particularité conduit à une immixtion forte des administrateurs dans la gestion de la caisse, à l'origine de pratiques irrégulières et inefficaces. L'équilibre des pouvoirs n'est pas garanti, ce qui expose la caisse à des risques.

Cette organisation a conduit à des dysfonctionnements qui n'ont pas tous été corrigés. Les règles déontologiques ne sont pas rigoureusement appliquées par les administrateurs, notamment celles relatives à la confidentialité des délibérations et aux conflits d'intérêts. Les frais qui leur sont remboursés au titre de leurs déplacements n'ont pas suivi la baisse de leur participation physique aux réunions. Cette anomalie s'explique, pour une large part, par le remboursement, sans véritable contrôle, de frais de déplacement au président du conseil d'administration pour un montant significatif sur la période examinée, sans que la CRPN soit en mesure d'attester sa participation physique à des réunions.

Une présentation budgétaire et comptable analytique, qui repose sur une clé de répartition des coûts de fonctionnement non actualisée

La CRPN a adopté une comptabilité analytique très détaillée, sur laquelle elle s'appuie pour établir des comptes annuels, qu'elle n'est pas tenue de publier, ainsi que pour élaborer son budget qui met l'accent sur ses trois principales activités : la gestion du régime, assurée par la direction des opérations retraite, la gestion financière et la gestion immobilière. La répartition des coûts de fonctionnement généraux entre ces trois activités n'a pas été actualisée depuis 2016 et n'est pas suffisamment documentée.

Un effectif en forte hausse et une gestion des ressources humaines qui n'atteint pas ses objectifs en termes d'égalité professionnelle

Le nombre, exprimé en équivalents temps plein, des salariés employés au siège de la CRPN s'établissait à 90 en 2024 (en augmentation de 25 % depuis 2019), soit un ratio de 1,5 ETP pour 1 000 affiliés, ratio plus de deux fois supérieur à ceux d'autres caisses gérant des régimes de retraite complémentaire. Cette hausse de l'effectif, que la caisse justifie par un accroissement de l'activité et des transformations structurelles, ne s'est pas accompagnée d'une diminution des missions confiées à des prestataires extérieurs.

Les salariés de la CRPN bénéficient de conditions de rémunération et de travail attractives. Les femmes sont sous-représentées parmi les cadres et leurs salaires restent inférieurs de 16 % à ceux des hommes pour les cadres employés à temps plein toute l'année. Par ailleurs, la caisse ne remplit pas ses obligations d'emploi des personnes en situation de handicap, mais s'acquiesce de la contribution prévue en contrepartie.

Outre les salariés employés au siège, la CRPN emploie des gardiens et employés d'immeubles. Leur gestion a été largement externalisée depuis 2016 et n'a pas toujours respecté les règles fixées par la convention collective en vigueur. Un processus de normalisation a été engagé par la caisse depuis 2020 mais n'avait pas complètement abouti fin 2024.

Une gestion financière et administrative en grande partie déléguée, insuffisamment maîtrisée

La gestion financière du patrimoine mobilier et immobilier de la CRPN, qui est performante, est en grande partie déléguée. La stratégie immobilière mise en œuvre à partir de 2019, conçue par un cabinet externe et adoptée par le conseil d'administration, a conduit la caisse à renouveler une partie de son parc immobilier au profit de biens présentant des caractéristiques de nature à limiter le risque de dépréciation des actifs.

De façon plus singulière, la CRPN fait appel à de nombreuses sociétés prestataires pour assurer son fonctionnement propre. L'application des règles de la commande publique s'est progressivement structurée autour d'une gestion externalisée, sans mise en place de procédures de contrôle par la caisse. Par ailleurs, la direction comptable et financière fait régulièrement appel à des prestataires extérieurs pour l'aider à réaliser les opérations de clôture des comptes. La caisse a fait le choix d'externaliser une large part du contrôle interne ; celui-ci reste partiel, les dépenses de gestion administrative n'étant, en particulier, pas couvertes.

Malgré ce recours accru par la CRPN à des prestataires pour l'exercice de ses missions, l'application des règles de la commande publique à compter de 2019 reste partielle. Les délais de passation des marchés ont parfois été mal anticipés et les critères techniques d'analyse des offres se sont révélés, dans certains cas, insuffisamment discriminants.

Une qualité du service rendu aux employeurs et aux affiliés satisfaisante

L'accompagnement de proximité par les services de la CRPN auprès d'employeurs en faible nombre permet d'assurer un niveau de recouvrement des cotisations élevé dans un calendrier de paiement globalement respecté. La liquidation des prestations aux affiliés présente peu d'erreurs, mais la CRPN a pris du retard dans la validation des droits, augmentant le nombre de liquidations provisoires des pensions de retraite.

La lutte contre la fraude aux cotisations sociales au régime de retraite complémentaire des personnels navigants reste limitée, en l'absence de textes prévoyant le contrôle de l'affiliation et de l'assiette des cotisations au régime.

RECOMMANDATIONS

Assurer la soutenabilité à long terme du régime

Recommandation n° 1. (caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile, direction de la sécurité sociale, direction générale de l'aviation civile) : Adapter les paramètres du régime, afin de garantir sa pérennité à long terme.

Réformer la gouvernance de la caisse

Recommandation n° 2. (caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile, direction de la sécurité sociale) : Modifier la composition du conseil d'administration afin d'assurer une représentation équilibrée des différentes catégories d'affiliés.

Recommandation n° 3. (caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile) : Formaliser une règle de déport des administrateurs visant les situations où l'un d'entre eux est en situation de conflit d'intérêts lors de l'adoption d'une délibération par le conseil d'administration.

Recommandation n° 4. (caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile) : Instaurer un contrôle de la présence physique des administrateurs aux réunions afin de ne prendre en charge leurs frais de déplacement que lorsque cette présence est attestée.

Recommandation n° 5. (caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile, direction de la sécurité sociale) : Renforcer les prérogatives de la direction comptable et financière afin qu'elle soit en mesure d'exercer pleinement les responsabilités habituellement dévolues à une telle direction.

Recommandation n° 6. (direction de la sécurité sociale, caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile) : Renforcer les prérogatives de la tutelle et rééquilibrer sans délai la gouvernance de la CRPN, en dotant notamment le directeur général des pouvoirs propres nécessaires à son action.

Améliorer la gestion administrative et technique

Recommandation n° 7. (caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile) : Renforcer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et en faveur des personnes en situation de handicap.

Recommandation n° 8. (direction de la sécurité sociale, agence centrale des organismes de sécurité sociale, caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile) : Organiser sans délai le partage entre les Urssaf et la CRPN des résultats des contrôles qu'elles opèrent respectivement auprès des compagnies aériennes.

Recommandation n° 9. (direction de la sécurité sociale, agence centrale des organismes de sécurité sociale, caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile) : Examiner l'opportunité et les conditions d'une extension des missions du réseau des Urssaf au recouvrement et au contrôle des cotisations au régime de retraite complémentaire du personnel navigant de l'aéronautique civile ainsi qu'au contrôle de l'affiliation à ce régime.

L'annexe n° 1 du présent rapport rassemble une série d'observations qui, sans faire l'objet de recommandations, justifient l'engagement de travaux par la CRPN.

INTRODUCTION

Les personnels navigants de l'aéronautique civile, à savoir les pilotes d'aéronefs (personnels techniques), les hôtesses de l'air et les *stewards* (personnels commerciaux) ainsi que les personnels navigants du travail aérien³ relèvent d'une profession réglementée par une législation européenne spécifique et par le livre V du code des transports. La majeure partie du code du travail ne leur est pas applicable, notamment en ce qui concerne la limite d'âge pour l'exercice de la profession et les examens d'aptitude médicale spécifique et renforcée.

Pour leur retraite de base, ils sont affiliés au régime général et sont soumis aux mêmes règles d'âge et de durée de cotisation que les autres salariés. Le recouvrement des cotisations et le versement des prestations de base sont assurés dans les conditions de droit commun par le réseau des Urssaf⁴ et celui des Carsat⁵.

Pour leur retraite complémentaire, ils relèvent d'un régime spécifique, institué par l'article L. 6527-1 du code des transports, qui fonctionne par répartition, au bénéfice d'environ 36 000 cotisants et 25 000 retraités en 2024. Parmi les salariés du secteur privé, les personnels navigants de l'aéronautique civile sont les seuls à bénéficier d'un régime complémentaire obligatoire spécifique (tous les autres salariés du secteur privé sont affiliés à l'Agirc-Arrco).

Les navigants peuvent liquider leur retraite complémentaire avant l'âge d'ouverture des droits à la retraite de base (64 ans à terme selon la réforme de 2023), l'exercice de leur activité étant soumis à des limites d'âge particulières (55 ans pour les personnels navigants commerciaux et 60 ans pour les personnels navigants techniques, sauf dérogations). Une prestation dite « de majoration » leur est versée en sus de la pension complémentaire jusqu'à la liquidation de la retraite de base, afin de compenser l'absence de pension de base. La prestation de majoration a été complétée par trois nouvelles prestations en 2023 pour atténuer l'effet du report progressif de l'âge d'ouverture des droits dans le régime général de 62 à 64 ans.

Ce régime singulier est géré par la caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile (CRPN), personne morale de droit privé à but non lucratif remplissant une mission d'intérêt général.

La caisse est structurée en trois fonds : le fonds de retraite complémentaire, qui verse les pensions de retraite complémentaire, le fonds de majoration, qui gère la prestation éponyme, et le fonds d'assurance contre les risques aériens décès et incapacité. La caisse gère également l'aide sociale aux navigants dont le fonds est financé par une dotation annuelle prélevée sur les cotisations au fonds de retraite.

Le présent rapport met en exergue les spécificités du régime, dont la générosité des paramètres fragilise la soutenabilité financière à terme (I). Il souligne les dysfonctionnements intervenus dans la gestion de la caisse du fait d'un déséquilibre des pouvoirs entre ses instances de gouvernance (II). Enfin, il met en évidence la nécessité de sécuriser davantage la gestion administrative et financière de la caisse, qui est fortement déléguée (III).

³ Le travail aérien recouvre les diverses activités aériennes à caractère économique telles que la lutte contre les incendies, la surveillance des frontières, l'épandage agricole, etc.

⁴ Unions de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales.

⁵ Caisses d'assurance retraite et de la santé au travail.

1 UN RÉGIME DE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE AVANTAGEUX, DES DÉFICITS COUVERTS PAR LE RENDEMENT DES RÉSERVES

Le régime de retraite complémentaire des personnels navigants de l'aéronautique civile, qui couvre un nombre restreint d'affiliés (1.1), se distingue par la générosité de ses paramètres (1.2) et une situation financière marquée par un déficit technique compensé par le rendement de ses réserves (1.3).

1.1 Un régime spécifique pour un nombre limité d'affiliés et d'employeurs

En application de l'article L. 6527-1 du code des transports, « *le personnel navigant professionnel civil salarié [...] qui exerce de manière habituelle la profession de navigant à titre d'occupation principale bénéficie d'un régime complémentaire de retraite auquel il est obligatoirement affilié* ».

Les personnels navigants affiliés à la CRPN sont répartis en trois secteurs d'activité : le transport public (94 %), le travail aérien (5 %) et les essais et réceptions (1 %).

Le « transport public » comprend, d'une part, les personnels navigants commerciaux travaillant dans la cabine des avions au contact des passagers, couramment appelés les hôtesses de l'air et *stewards*, et, d'autre part, les personnels navigants techniques, c'est-à-dire les pilotes, mécaniciens, opérateurs radio et autres personnels travaillant dans le cockpit des avions. Du fait des évolutions technologiques, cette deuxième catégorie ne compte désormais quasiment plus que des pilotes.

Les affiliés du secteur du « travail aérien » sont employés dans les services autres que le transport, rendus à l'aide d'un avion ou d'un hélicoptère, tels que la sécurité civile, l'épandage agricole, la publicité aérienne ou la surveillance aérienne des routes et des feux de forêts.

Enfin, les constructeurs aériens emploient également des personnels navigants affiliés à la CRPN pour leurs essais en vol et la réception des nouveaux appareils.

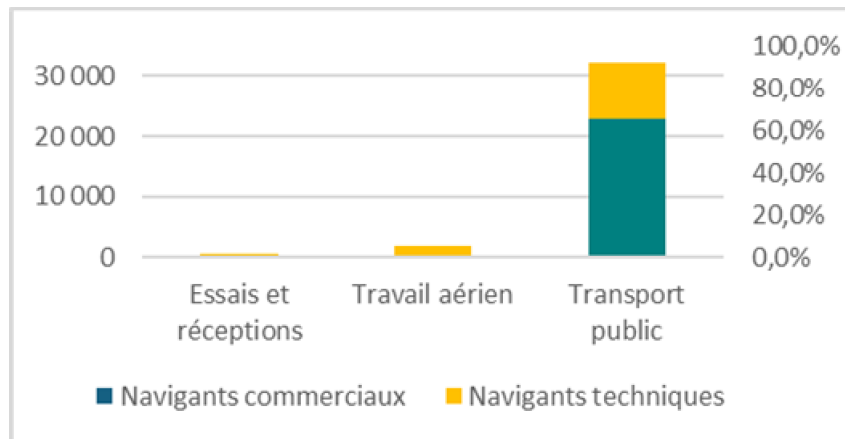
En application de l'article L. 6775-3 du code des transports, une convention a été signée entre l'État, la Polynésie française et la CRPN le 14 décembre 2021, qui rend l'affiliation à la CRPN obligatoire pour les navigants polynésiens, de façon rétroactive à compter du 1^{er} janvier 2021, en l'absence de filière aéronautique locale.

Les personnels navigants dont la base d'affectation n'est pas en France peuvent cotiser à la CRPN, mais doivent dans ce cas prendre en charge l'intégralité des cotisations dues au titre de la part salariale et de la part patronale.

Parmi les 36 092 actifs affiliés au régime en 2024, les personnels navigants commerciaux sont deux fois plus nombreux que les personnels navigants techniques. 66 % des navigants commerciaux sont des femmes, alors qu'elles ne représentent que 7 % des navigants techniques. L'âge moyen des personnels navigants en activité augmente, principalement tiré par les navigants commerciaux. L'âge moyen de ces derniers s'élevait à 42,1 ans en 2024 contre

41,3 ans en 2019. Il reste inférieur à celui des pilotes, qui comme en 2019, s'élevait à 45,8 ans en 2024.

Graphique n° 1 : répartition des affiliés actifs par secteur d'activité et métier en 2023



Source : Cour des comptes, d'après les données de la CRPN

Le régime comptait 443 employeurs en 2024, contre 488 en 2019. Le groupe Air France⁶ demeure le principal contributeur avec près des deux tiers des cotisations versées au régime.

Le régime recensait 25 491 pensionnés en 2024, dont 80 % de droit direct et 20 % de droit dérivé correspondant aux conjoints ou enfants des affiliés décédés. Le nombre de pensionnés progresse plus rapidement que celui des actifs, ce qui dégrade le ratio démographique du régime, passé de 1,58 actif pour un pensionné en 2019 à 1,42 actif pour un pensionné en 2024⁷.

L'affiliation au régime ouvre droit à différentes prestations : la retraite complémentaire, complétée jusqu'à l'âge d'ouverture des droits au régime de base par une prestation relais, dite « de majoration », des prestations d'assurance invalidité-décès, et des aides sociales.

1.2 Des paramètres généraux

1.2.1 Une liquidation de la retraite complémentaire précoce

Selon le code des transports, les personnels navigants commerciaux ne peuvent pas exercer leur activité professionnelle au-delà de 55 ans, et les pilotes au-delà de 60 ans⁸, sauf demande conforme approuvée et renouvelée chaque année dans la limite de l'âge de 65 ans. L'aptitude aéromédicale des personnels navigants est prononcée par un médecin agréé par la

⁶ Le groupe Air France comprend notamment la compagnie Air France et sa filiale Transavia.

⁷ Y compris droits dérivés et versement en capital unique (lorsque le montant de la pension complémentaire est inférieur à 2 % du plafond de la sécurité sociale).

⁸ Respectivement articles L. 6521-5 et L. 6521-4 du code des transports.

direction générale de l'aviation civile (DGAC)⁹ sur la base de la capacité du professionnel à occuper son poste.

Ces conditions d'âge tiennent compte des exigences de la sécurité aérienne, de la pénibilité liée aux conditions de vol (contraintes horaires, expositions aux rayonnements ionisants et aux changements de pression, etc.) et des difficultés pour les compagnies aériennes à procéder à des reconversions professionnelles au sol des personnels navigants.

Elles ont des origines différentes. L'âge limite d'exercice des pilotes fixé à 60 ans est défini par des normes européennes relatives à la sécurité aérienne¹⁰. La limite d'âge de 55 ans pour les personnels navigants commerciaux a été fixée en France en 2004, au moment de la privatisation d'Air France, par la transposition au plan réglementaire des dispositions statutaires applicables aux personnels navigants commerciaux de cette compagnie¹¹. Il n'existe pas de norme européenne équivalente en matière de sécurité aérienne pour l'exercice de la profession de personnel navigant commercial en Europe ; l'Agence européenne de la sécurité aérienne (EASA) considère que ces derniers peuvent exercer tant qu'ils répondent aux exigences médicales et maintiennent leur qualification opérationnelle.

Selon la DGAC, l'écart de limite d'âge entre navigants techniques et commerciaux peut s'expliquer par des facteurs de pénibilité spécifiques aux conditions d'exercice de la profession de navigant commercial (port de charge, contact avec le public, etc.). La France se distingue par un suivi médical des navigants commerciaux plus régulier que dans les autres pays. Dans la plupart des pays européens, les âges limites fixés à l'exercice de la profession de navigant commercial relèvent d'accords collectifs d'entreprise négociés par les compagnies aériennes. Par exemple, les navigants commerciaux de la Lufthansa peuvent cesser leur activité à 55 ans mais sont incités à travailler jusqu'à 65 ans, alors qu'il n'y a pas d'âge limite pour ceux de la compagnie espagnole Iberia.

Les personnels navigants peuvent liquider leur retraite complémentaire dès l'âge de 50 ans, s'ils ont cotisé au moins 20 annuités. Ils bénéficient du taux plein s'ils ont cotisé un nombre d'annuités suffisant, nombre qui, dans le cadre d'un dispositif transitoire, augmente selon les générations et est fixé actuellement à 30 annuités pour celles nées depuis 1971¹². Des dérogations larges, par rapport à celles de l'Agirc-Arrco, permettent aux personnels navigants de liquider leur pension de retraite complémentaire sans décote.

⁹ Huit centres d'expertise et une trentaine de médecins sont agréés par la DGAC pour délivrer les certificats d'aptitude des pilotes professionnels (certificats de classe 1), et près de 500 médecins sont agréés pour délivrer les certificats d'aptitude des navigants commerciaux (certificats de classe 2).

¹⁰ Norme 2.1.10 de l'annexe 1 à la Convention de Chicago, reprise à l'annexe I du règlement européen (UE) n° 1178/2011 de la Commission du 3 novembre 2011.

¹¹ Décret n°2004-1427 du 23 décembre 2004 en application de l'article 4 de la loi du 26 juillet 2004 modifiant la loi n°2003-322 relative aux entreprises de transport aérien et notamment à la société Air France. Cette mesure a reçu le soutien des principales organisations syndicales du secteur du transport aérien.

¹² De 21 annuités pour les navigants nés en 1962 ou les années précédentes à 29 annuités pour les personnes nées en 1970.

44 % des affiliés ont pu liquider sans décote leur retraite complémentaire

La pension complémentaire de la CRPN peut être versée dès l'âge de 50 ans avec au moins 20 annuités cotisées, moyennant une décote de 5 % par annuité manquante par rapport au nombre nécessaire pour obtenir une pension à taux plein¹³. Pour les autres salariés du secteur privé affiliés au régime général, la pension complémentaire de l'Agirc-Arrco peut être versée à partir de l'âge de 57 ans, avec une décote variable (de 4 à 7 %) en fonction de l'âge de départ à la retraite ou du nombre de trimestres manquants.

La décote à la CRPN n'est pas appliquée en cas d'inaptitude permanente aux fonctions de navigant¹⁴. En cas d'inaptitude permanente imputable au service aérien, à un accident du travail ou résultant d'une invalidité, l'affilié peut obtenir la liquidation anticipée de ses droits à la retraite complémentaire sans décote, à compter de la reconnaissance de l'inaptitude. Entre 2019 et 2024, 562 affiliés ont obtenu une liquidation anticipée, à 51 ans en moyenne, dont 9 % avec imputabilité au service. À l'Agirc-Arrco, l'inaptitude permet une liquidation anticipée sans décote à compter de 62 ans.

Les chômeurs en fin de droit à la suite d'un licenciement pour motif économique peuvent également bénéficier d'un départ à la retraite sans décote s'ils ont au moins 55 ans et cotisé 20 annuités¹⁵. Cette disposition n'a bénéficié à aucun affilié de la CRPN entre 2019 et 2024.

Enfin, aucune décote n'est appliquée à l'affilié qui liquide ses droits à 60 ans ou au-delà, quelle qu'ait été la durée de sa carrière¹⁶, contre 67 ans à l'Agirc-Arrco.

Ces conditions de départ sans décote ont bénéficié à 44 % des affiliés ayant liquidé leurs droits directs à la retraite complémentaire en 2024¹⁷. Dans 75 % des cas, l'affilié a bénéficié de la clause de liquidation sans décote pour les navigants âgés de 60 ans et plus.

L'âge d'ouverture des droits à la retraite complémentaire des personnels navigants est plus avantageux que celui appliqué pour bénéficier d'une retraite de base du régime général : pour ce dernier, l'âge minimum légal de départ a été relevé de 62 à 64 ans (64 ans pour les personnes nées à partir du 1^{er} janvier 1968) par la réforme des retraites de 2023, alors qu'il est demeuré à 50 ans à la CRPN.

Le navigant qui réunit les conditions pour bénéficier d'une retraite complémentaire mais pas de la retraite de base, peut percevoir sa pension de retraite complémentaire, alors qu'il ne perçoit pas sa retraite de base et que sa retraite complémentaire peut être cumulée avec un emploi de non-navigant.

Par certains de ses paramètres, notamment la possibilité de liquider sa retraite dès 50 ans avec une durée d'assurance de 20 annuités minimum, le régime de retraite des personnels navigants de l'aéronautique civile s'apparente à un régime spécial de retraite, dont les conditions sont très articulées avec la politique de ressources humaines du groupe Air France, sans toutefois couvrir le champ de la retraite de base.

¹³ Article R.6527-22 du code des transports.

¹⁴ Article R.6527-24 du code des transports.

¹⁵ Article R.6527-27 du code des transports.

¹⁶ Article R. 6528-23 du code des transports

¹⁷ Hors liquidation de droit direct en temps alterné (cf. 1.2.3) et liquidations en capital unique. Ils étaient 27 % à en bénéficier en 2019.

En 2019, les navigants avaient liquidé leur retraite complémentaire en moyenne à 61,4 ans pour les pilotes et 57,5 ans pour les personnels navigants commerciaux. En 2024, les pilotes ont liquidé leur retraite complémentaire légèrement plus tard, en moyenne à 62 ans, et les personnels navigants commerciaux à 58,5 ans, contre 63,4 ans pour l'ensemble des assurés du régime général.

1.2.2 Des prestations, versées en soutien du départ précoce à la retraite, qui effacent pour les personnels navigants les effets du relèvement de l'âge d'ouverture des droits dans le régime général

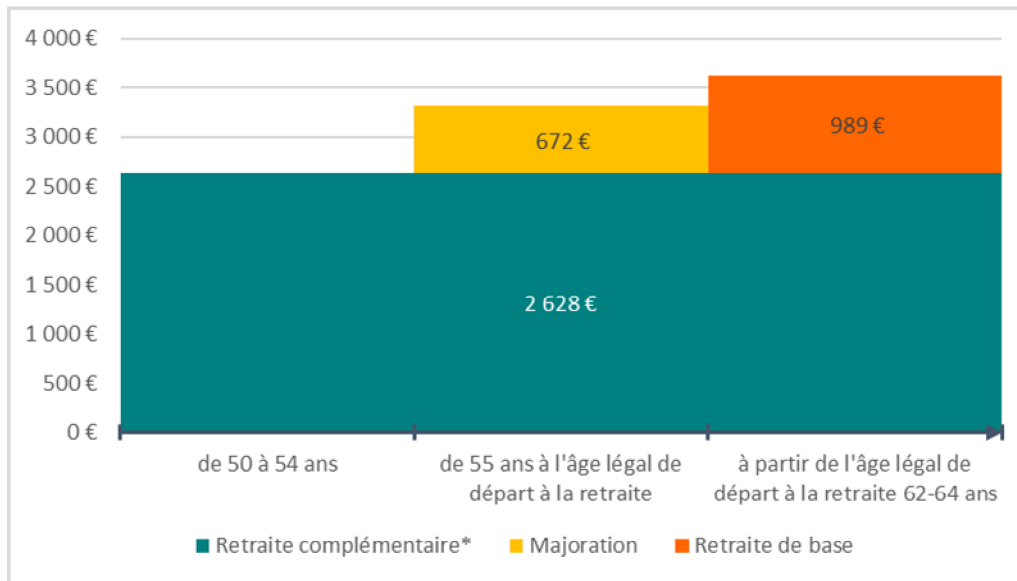
1.2.2.1 Une prestation de majoration pour compenser l'absence de retraite de base à partir de 55 ans

Pour compenser l'absence de pension de retraite de base au moment où il liquide sa retraite complémentaire, le navigant peut percevoir en outre une prestation temporaire dite « de majoration » jusqu'à l'âge légal d'ouverture des droits à la retraite de base pour sa génération.

La majoration, ouverte aux navigants ayant liquidé leur retraite complémentaire à taux plein, est versée au plus tôt à partir de 55 ans pour les droits liquidés depuis le 1^{er} janvier 2021. Elle se déclenche automatiquement, sans démarche de l'affilié.

Cette majoration est égale à 0,8 % du plafond de la sécurité sociale par annuité validée dans la limite de 25, soit un montant maximum de 785 € par mois en 2025. Elle peut être cumulée avec les allocations chômage ou avec une activité professionnelle de non-navigant.

Graphique n° 2 : montants moyens mensuels des prestations vieillesse perçues par les navigants en 2023



* Montant moyen mensuel de retraite complémentaire en 2023 calculé sur l'ensemble des pensionnés de la CRPN, tous âges confondus.

Note de lecture : en 2023, un pensionné de la CRPN a perçu chaque mois en moyenne 2 628 € de retraite complémentaire. S'il avait entre 55 ans et l'âge légal de départ à la retraite (62 à 64 ans), il percevait en sus une majoration moyenne de 672 €. S'il avait atteint l'âge légal de départ à la retraite, il percevait 2 628 € de retraite complémentaire et 989 € de retraite de base.

Source : Cour des comptes d'après les données de la CRPN et de la Cnav

En 2024, 4 580 personnels navigants et ayants droit¹⁸ ont bénéficié de la majoration, soit près de 20 % des pensionnés. L'âge moyen des bénéficiaires de droit direct est passé de 58,5 ans en 2019 à 59,9 ans en 2024. Ce sont principalement des femmes (55 %) et des personnels navigants commerciaux (79 %). L'effet compensateur de la majoration, dont le montant est forfaitaire, est en effet plus important pour les navigants commerciaux que pour les pilotes, dont les revenus d'activité sont en moyenne trois fois plus élevés. La prépondérance des personnels navigants commerciaux s'explique également par l'accord d'entreprise en vigueur à Air France jusqu'en 2022, qui les incitait à cesser leur activité entre 55 et 56 ans¹⁹. Le nouvel accord d'entreprise, en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2023, rend moins incitatif le départ à 55 ou 56 ans ; il est susceptible de faire reculer l'âge moyen des bénéficiaires de la majoration parmi les personnels navigants commerciaux et d'en diminuer le nombre.

¹⁸ La majoration s'applique aux droits dérivés jusqu'à la date à laquelle l'affilié décédé aurait atteint l'âge légal de départ à la retraite du régime de base, en application de l'article R. 6527-56 du code des transports.

¹⁹ Cet accord prévoyait que les personnels navigants commerciaux pouvaient bénéficier d'une indemnité de départ s'ils partaient à la retraite avant 56 ans. L'indemnité à 55 ans correspondait à un salaire mensuel de référence conventionnel multiplié par le nombre d'années de service plafonné à 12, auquel s'ajoutait 4/27^e du salaire de référence par année de service. Après 56 ans, elle s'élevait à 4/27^e du salaire de référence par année de service. Un avenant à cet accord en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2023 a modifié les paramètres de l'indemnité, qui s'élève désormais à 7/30^e du salaire mensuel par année d'ancienneté, sans pouvoir dépasser la valeur de sept mois.

Les effets pour la sécurité sociale des départs précoces des personnels navigants

Les limites d'âge à 55 ou 60 ans pour exercer les professions de personnel navigant commercial ou technique restreignent la possibilité de travailler au-delà de cet âge, même si la pension de retraite complémentaire est cumulable avec un emploi de non-navigant. La majoration peut inciter ces personnels à cesser leur activité de navigation aérienne dès l'âge de 55 ans ou à liquider leurs droits à la CRPN dès 60 ans sans décote, dans les deux cas avant l'âge légal d'ouverture des droits à la retraite de base.

Ces départs précoces privent la sécurité sociale de recettes lorsqu'il n'y a pas de reprise d'un emploi de non-navigant. En effet, la majoration, qui est une prestation, ne repose pas sur un maintien, souvent partiel, du salaire versé par l'employeur, tel qu'il peut exister dans le cadre des congés de fin de carrière que les employeurs du secteur privé peuvent mettre en place pour accompagner la cessation d'activité de leurs salariés avant l'âge d'ouverture des droits à la pension de base. Or les cotisations et contributions sociales prélevées sur les salaires sont supérieures à celles appliquées sur la majoration. Cette dernière, comme la pension de retraite complémentaire, est soumise aux seules contributions sociales obligatoires (contribution sociale généralisée, contribution pour le remboursement de la dette sociale, contribution additionnelle de solidarité pour l'autonomie) et à une cotisation d'assurance maladie minorée. Elle n'est pas soumise aux cotisations relatives aux risques vieillesse, famille et chômage, qui sont prélevées sur les salaires, ce qui prive la sécurité sociale de recettes à due concurrence.

La majoration conduit donc soit à une perte de recettes pour la sécurité sociale, soit à une surcompensation de l'absence de perception de la retraite de base (effet d'aubaine) selon que l'affilié demeure sans activité ou qu'il reprend un emploi.

À titre d'exemple, l'incidence financière de ces départs précoces pour le seul risque vieillesse s'élève à 1,9 M€ de cotisations non perçues en 2023 pour la Cnav, correspondant au fait que 15 % des 2 072 bénéficiaires de la majoration âgés de moins de 60 ans²⁰ en 2023 avaient cessé de cotiser à la Cnav²¹. Parmi les autres bénéficiaires de la majoration âgés de moins de 60 ans, 43 % occupaient un emploi de non-navigant²², 34 % étaient au chômage, 7 % en invalidité et 0,4 % en arrêt maladie, soit 85 % qui continuaient à valider des trimestres, tout en percevant leur retraite complémentaire ainsi que la majoration.

En contrepartie de ce manque de cotisations, la Cnav leur versera des pensions plus faibles ; cet effet ne peut être évalué à partir des données disponibles, la Cnav ne disposant pas des informations sur l'ensemble des trimestres validés par ces navigants, dans la mesure où ils n'ont pas encore liquidé leur retraite de base et où tous les régimes, notamment celui géré par la CRPN, n'ont pas encore fait remonter les données de carrière au répertoire de gestion des carrières unique (cf. annexe n° 2).

La réforme des retraites de 2023 ayant relevé l'âge minimum légal de départ à la retraite à 64 ans pour le régime de base, la prestation de majoration a été complétée par un décret du

²⁰ La réglementation européenne en vigueur ne permettant pas aux pilotes d'exercer après 60 ans, l'estimation est donc basée sur les départs des personnels navigants avant cet âge.

²¹ Estimation réalisée à partir des derniers salaires mensuels des personnes concernées, dans l'hypothèse où celles-ci auraient poursuivi leur activité en tant que personnel navigant.

²² 69 % relevaient à ce titre du régime général de la sécurité sociale, 27 % du régime social des indépendants, 3 % de la mutualité sociale agricole des salariés et 1 % d'autres régimes.

20 novembre 2023, qui prolonge son versement jusqu'à 64 ans et crée de nouvelles prestations au bénéfice des personnels navigants.

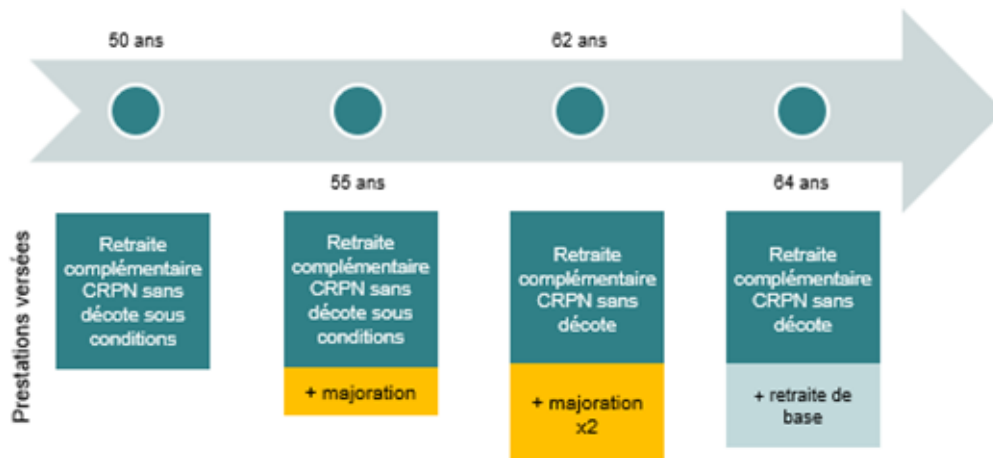
1.2.2.2 De nouvelles prestations pour compenser les effets de la réforme des retraites de 2023

Trois nouvelles prestations temporaires versées par la CRPN ont été instaurées par le décret n° 2023-1064 du 20 novembre 2023 :

- ✓ une prestation d'un montant égal au double de la majoration, dans la limite de 40 % du plafond mensuel de la sécurité sociale, versée entre 62 ans et l'âge minimum légal de départ à la retraite du régime de base aux bénéficiaires de la majoration qui justifient de la durée d'assurance requise dans le régime de base ;
- ✓ une prestation correspondant à 50 % du salaire brut mensuel moyen des 36 derniers mois complets, plafonné à 50 % du plafond mensuel de la sécurité sociale, versée après 60 ans aux navigants dont les droits au chômage sont épuisés, jusqu'à l'âge du taux plein dans le régime de base (67 ans) ou jusqu'à ce que l'affilié justifie de la durée d'assurance requise pour un départ à taux plein au régime de base ;
- ✓ une prestation d'un montant égal au double de la majoration, dans la limite de 40 % du plafond mensuel de la sécurité sociale, versée entre 62 ans et l'âge minimum légal de départ à la retraite du régime de base aux bénéficiaires de la majoration en cas d'inaptitude permanente.

En 2024, aucun affilié n'a bénéficié des nouvelles prestations. Quatre demandes étaient en cours d'instruction au premier trimestre 2025.

Graphique n° 3 : évolution des prestations de retraite selon l'âge du navigant pour les générations nées à partir de 1968



Note de lecture : à 50 ans, le navigant peut liquider sa retraite complémentaire sans décote sous conditions d'invalidité permanente. À partir de 55 ans, il perçoit, en sus, la majoration. À partir de 62 ans, il peut bénéficier sous conditions des nouvelles prestations de majoration d'un montant correspondant au double de la majoration perçue à partir de 55 ans, montant qui peut dépasser celui de la pension de base. À partir de 64 ans, il ne perçoit plus de majoration, mais la retraite de base.

Source : Cour des comptes

1.2.3 Le temps alterné, un dispositif de départ progressif à la retraite

Les navigants peuvent exercer leur activité en temps alterné dans le cadre d'un accord avec leur employeur conforme aux dispositions fixées par la CRPN pour la validation des droits. Cet aménagement du temps de travail leur permet de ralentir leur rythme d'activité, en alternant successivement des périodes programmées d'activité de navigant et d'inactivité non rémunérée. Toute activité professionnelle est interdite durant les périodes d'inactivité.

Les navigants âgés de moins de 50 ans exerçant leur activité en temps alterné peuvent demander la validation des périodes d'inactivité, ce qui leur permet *in fine* d'allonger leur carrière et d'améliorer leurs droits à retraite. Ce dispositif de validation des périodes d'inactivité compense, pour partie, le fait que les navigants ne sont pas autorisés à travailler à temps partiel, et ne peuvent donc bénéficier du dispositif qui permet aux salariés à temps partiel de cotiser sur la base d'un temps plein s'ils le souhaitent.

De multiples possibilités de rachats et de validation gratuite de périodes à la CRPN

La carrière d'un navigant est constituée de périodes cotisées, de périodes validées sans cotisation, et de périodes rachetées, en application des articles R. 6527-28 et suivants du code des transports. Les périodes gratuites et les rachats permettent d'allonger la carrière et de réduire les éventuelles décotes.

Aux périodes d'inactivité pouvant être prises en compte pour la retraite de base (chômage, maladie, maternité, congé parental, invalidité, etc.) s'ajoutent, pour les navigants, les périodes d'inactivité en temps alterné ou de congé parental pris en temps alterné, les services de guerre et services militaires²³ et les congés de reclassement et de mobilité.

Le montant des rachats, qui permettent d'augmenter le niveau de pension, tient compte de la situation de l'intéressé, de son âge et de la nature de la période rachetée. Peuvent être rachetés les services militaires au-delà de la durée légale, les périodes d'études et de formation, la préretraite indemnisée par le fonds national de l'emploi ou le chômage indemnisé faisant suite à la rupture d'un contrat de navigant et les périodes d'incapacité médicale temporaire.

À partir de 50 ans, les navigants exerçant leur activité en temps alterné et remplissant certaines conditions²⁴ peuvent demander une liquidation partielle de leurs droits à la retraite complémentaire de la CRPN. Ils perçoivent alors leur pension durant les périodes d'inactivité programmées, tout en continuant, par le biais de leur activité salariée donnant lieu à des cotisations, à acquérir des droits à la CRPN. Le temps alterné a été assoupli en 2019 avec la possibilité de définir des périodes d'inactivité infra-mensuelles.

La part (comme le nombre) de pensionnés en temps alterné a diminué au cours de la période sous revue, passant de 7,4 % en 2019 à 4,4 % en 2024. Le plan de départs volontaires d'Air France en 2020 a conduit à écarter une partie des affiliés susceptibles d'y avoir recours.

Le fait que la quasi-totalité des navigants qui recourent au temps alterné remplit les conditions d'une liquidation de leurs droits à taux plein limite l'incidence financière pour la CRPN de la validation gratuite des périodes d'inactivité.

1.2.4 Des prestations d'assurance et d'action sociale pour un nombre limité de bénéficiaires

1.2.4.1 Une couverture des risques décès et inaptitude

En cas de décès ou d'inaptitude permanente imputable au service aérien, outre les possibilités de liquidation anticipée sans décote mentionnées ci-avant, une indemnité en capital est versée par la CRPN à l'affilié ou à ses ayants droit²⁵. Elle peut atteindre jusqu'à trois années

²³ Dans la limite de la moitié des services civils pour les services de guerre et sous réserve d'avoir 20 ans de services civils pour les services militaires.

²⁴ L'affilié doit figurer sur la programmation annuelle de temps alterné au moment de la liquidation partielle de ses droits à pension de la CRPN. Il ne doit exercer aucune activité de navigant ou membre d'équipage « essais et réceptions » ou « travail aérien » tant en France qu'à l'étranger pendant les périodes d'inactivité.

²⁵ Articles L. 6526-5 et 6 et R. 6526-8 du code des transports.

de salaire, majorée d'un montant égal au plafond annuel de la sécurité sociale par enfant à charge.

En moyenne, elle a concerné une douzaine d'affiliés, dont environ 80 % de navigateurs commerciaux, chaque année entre 2019 et 2024, pour un montant total de prestations de 1,2 M€ par an. Ces affiliés étaient âgés en moyenne de 51,9 ans.

1.2.4.2 Une action sociale limitée

En application de l'article L. 6527-6 du code des transports, le régime a mis en œuvre une action sociale au profit de ses affiliés, de leurs ayants droit, ainsi que des chômeurs indemnisés au titre d'un contrat de travail de navigateur.

L'action sociale de la CRPN comprend trois dispositifs distincts : deux aides de droit commun, en cas d'accidents graves de la vie et de perte d'autonomie (handicap, âge), et une aide exceptionnelle temporaire, accordée jusqu'en juillet 2023.

Compte tenu de la situation financière et sociale des navigateurs, l'action sociale au titre des aides de droit commun est limitée, avec des dépenses annuelles moyennes de moins de 14 000 € entre 2019 et 2024, pour environ six aides accordées chaque année.

Sur la même période, 93 % des dépenses d'action sociale de la CRPN ont été affectées à l'aide temporaire exceptionnelle mise en place en septembre 2012, au bénéfice des pensionnés de droit direct qui ont liquidé la totalité de leur pension de navigateur avant le 1^{er} janvier 2012 alors qu'ils n'avaient pas atteint l'âge minimum de liquidation de la pension de base. Ces derniers ont été momentanément confrontés à une baisse de leurs revenus en raison du report de l'âge minimum légal de départ à la retraite de base de 60 à 62 ans, tandis que la majoration n'était versée que jusqu'à 60 ans²⁶. Cette aide a été allouée à 338 bénéficiaires entre 2019 et 2023, sous conditions de ressources, pour un montant moyen d'aide par bénéficiaire de 3 000 €.

Le budget alloué chaque année aux aides sociales par le conseil d'administration, bien inférieur au plafond prévu à l'article R. 6527-69 du code des transports²⁷, a fortement baissé, passant de 306 083 € en 2019 à 15 441 € en 2024, en raison de la fin du dispositif d'aide temporaire exceptionnelle en juillet 2023. Seules cinq aides ont été versées en 2024.

1.3 Une pérennité du régime à conforter

Le régime est structuré en trois fonds, financièrement autonomes : le fonds de retraite complémentaire, qui assure le financement des prestations de retraite complémentaire, le fonds de majoration, qui prend en charge les majorations temporaires, et le fonds d'assurance, qui finance les indemnités en capital prévues en cas de décès ou d'inaptitude permanente imputable

²⁶ Seuls les navigateurs ayant liquidé leur retraite complémentaire à compter du 1^{er} janvier 2012 pouvaient bénéficier de la majoration jusqu'à l'âge d'ouverture de leurs droits dans le régime général.

²⁷ Ce plafond est de 0,2 % des cotisations encaissées au cours de l'exercice précédent dans le fonds retraite.

au service²⁸. Chaque fonds possède ses propres réserves et se voit affecter les cotisations et prestations correspondantes.

Si les taux de cotisations sont élevés au regard de ceux pratiqués par d'autres régimes de retraite complémentaire, ils ne suffisent pas à couvrir le financement des prestations. Le rendement des réserves permet d'équilibrer financièrement les fonds, mais la pérennité du régime doit être confortée.

1.3.1 Des taux de cotisation supérieurs à ceux d'autres régimes et pesant davantage sur les employeurs

La couverture des charges est assurée par des cotisations assises sur les rémunérations des navigants²⁹, dans la limite de huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale pour les cotisations au fonds de retraite et au fonds d'assurance, et du plafond annuel pour les cotisations au fonds de majoration. Les cotisations sont précomptées par l'employeur sur chaque paie en appliquant à l'assiette des rémunérations, les taux fixés par voie réglementaire et, pour le fonds de retraite, modulés selon le taux d'appel arrêté chaque année par le conseil d'administration dans la limite de 111 %³⁰.

²⁸ La CRPN gère également un fonds social, qui verse les aides sociales, mais qui est alimenté par une dotation du fonds de retraite et non par des cotisations spécifiques.

²⁹ Hors indemnités versées en application des articles L. 6521-4 et L6521-5 du code des transports.

³⁰ Le taux d'appel, mis en place en 2012, majore les cotisations mais ne crée pas de droits à retraite. La réforme de 2012 a prévu une hausse du taux d'appel jusqu'à 110 % en 2023. Le conseil d'administration a porté ce taux à 111 % en 2024 et 2025 pour tenir compte des nouveaux engagements financiers contractés en raison de la validation de droits sans contrepartie de cotisations au titre de l'activité partielle mise en place pendant la pandémie de covid 19, conformément à l'article D. 6527-15 du code des transports (cf. encadré ci-après).

Tableau n° 1 : taux de cotisation aux trois fonds gérés par la CRPN en 2025

Cotisations aux fonds		Part patronale	Part salariale	Total
Retraite	Assiette	Salaire brut limité à 8 Pass**		
	Taux*	15,13 %	8,51 %	23,64 %
	<i>Répartition entre employeurs et affiliés</i>	<i>64 %</i>	<i>36 %</i>	<i>100 %</i>
Majoration	Assiette	Salaire brut limité à 1 Pass		
	Taux	0,54 %	0,54 %	1,08 %
	<i>Répartition entre employeurs et affiliés</i>	<i>50 %</i>	<i>50 %</i>	<i>100 %</i>
	Taux nouvelles prestations***	0,39 %	0,01 %	0,40 %
	<i>Répartition entre employeurs et affiliés</i>	<i>99 %</i>	<i>1 %</i>	<i>100 %</i>
Assurance	Assiette	Salaire brut limité à 8 Pass		
	Taux	0,05 %	0,05 %	0,10 %
	<i>Répartition entre employeurs et affiliés</i>	<i>50 %</i>	<i>50 %</i>	<i>100 %</i>
Total	Taux	16,11 %	9,11 %	25,22 %
	<i>Répartition entre employeurs et affiliés</i>	<i>64 %</i>	<i>36 %</i>	<i>100 %</i>

* taux de cotisation respectivement de 13,632 %, 7,668 % et 21,30 % majorés par le taux d'appel de 111 % ;

** plafond annuel de la sécurité sociale ;

*** à la suite du décret n° 2023-1064 du 20 novembre 2023.

Source : Cour des comptes d'après le code des transports

La réduction générale des cotisations patronales applicable aux rémunérations inférieures à 1,6 fois le Smic, prévue à l'article L. 241-13 du code de la sécurité sociale, s'applique aux cotisations versées à la CRPN au titre des périodes d'activité courant à compter du 1^{er} janvier 2021. Il en va de même pour l'exonération de cotisations bénéficiant aux employeurs situés en outre-mer pour le personnel concourant exclusivement à ces dessertes, prévue à l'article L. 752-3-2 du code de la sécurité sociale depuis le 1^{er} janvier 2021. Le montant de ces exonérations de cotisations est intégralement compensé à la CRPN respectivement par l'Acoss (Urssaf caisse nationale) et par l'État.

S'ils bénéficient des mêmes réductions et exonérations, les taux de cotisation vieillesse appliqués aux salariés et employeurs affiliés à la CRPN sont supérieurs à ceux pratiqués par l'Agirc-Arrco³¹ et se distinguent par l'effort plus important des employeurs, à hauteur de 64 % des cotisations à la CRPN contre 60 % à l'Agirc-Arrco.

Les navigants exerçant une activité d'essais et réceptions, les parachutistes professionnels et les navigants contractuels³², principalement issus des personnels navigants militaires, peuvent demander à bénéficier d'un taux de cotisation majoré au fonds de retraite afin de réduire les conséquences de leur entrée plus tardive dans le régime et de couvrir les risques d'accidents liés à leur profession. Ce système a permis à près de 20 % des salariés du

³¹ En 2025, les taux de cotisation vieillesse de l'Agirc-Arrco s'élèvent à 7,87 % (4,72 % pour les employeurs et 3,15 % pour les salariés) jusqu'à 1 fois le plafond annuel de la sécurité sociale, contre 25,12 % à la CRPN (cumul des taux retraite et majoration) et à 21,59 % (respectivement 12,95 % et 8,64 %) entre 1 et 8 fois le plafond annuel de la sécurité sociale, contre 23,64 % à la CRPN.

³² Article R. 6527-17 du code des transports.

travail aérien et des essais et réceptions³³, de cotiser l'équivalent de 540 jours par an, dans la limite de 30 annuités.

Une mobilisation des réserves pour amortir l'incidence des mesures de soutien mises en place pendant la pandémie de covid 19

En réponse à la crise sanitaire liée à la pandémie de covid 19, le conseil d'administration de la CRPN a adopté différentes mesures de soutien financier.

Les employeurs ont bénéficié d'un report du paiement des cotisations patronales dues entre le 1^{er} février 2020 et le 31 décembre 2023 sans application de pénalités de retard, sous réserve du paiement à bonnes dates des cotisations salariales. Au cours de cette période, 90 compagnies aériennes ont bénéficié de la mesure, qui s'apparente à une avance de trésorerie gratuite et dont le montant, initialement estimé par la caisse à 837 M€, s'est finalement élevé à 663 M€. Elle a été financée par la cession anticipée d'obligations. Depuis le 25 janvier 2024, date à laquelle les cotisations non versées devaient être régularisées, l'ensemble des cotisations doivent à nouveau être réglées à leur date d'exigibilité. À cette date, 2,8 M€ de cotisations patronales restant dues ont fait l'objet de trois échéanciers de paiement au bénéfice de compagnies en difficulté pour verser les cotisations reportées. Un dossier fait l'objet d'un contentieux.

La caisse a également ouvert la possibilité pour les affiliés de valider les périodes d'inactivité, notamment dans le cadre de l'activité partielle, au titre des droits à la retraite complémentaire, sans cotisation en 2020, puis à titre onéreux en 2021, un salaire brut reconstitué étant ajouté au salaire brut plafonné soumis à cotisation³⁴. Environ 24 000 personnels navigants ont bénéficié de cette mesure.

1.3.2 Des prestations d'un montant élevé en regard de celles versées par d'autres régimes de retraite complémentaire

Les régimes complémentaires de retraite sont des régimes à points³⁵, à l'exception de celui géré par la CRPN, dans lequel le montant des prestations est calculé à partir du salaire moyen et des durées cotisées par les navigants.³⁶

³³ Soit 1,5 % de l'ensemble des cotisants du régime.

³⁴ Article R. 426-5 du code de l'aviation civile modifié par le décret n° 2021-570 du 10 mai 2021 relatif à la prise en compte des périodes d'activité partielle.

³⁵ Les cotisations permettent d'acquérir un nombre de points égal au montant des cotisations divisé par la valeur d'achat du point. Le montant de la pension de retraite s'obtient en multipliant ce nombre par la valeur de service du point.

³⁶ En application de l'article R. 6527-40 du code des transports, la pension complémentaire est calculée selon la formule suivante : [salaire moyen indexé de carrière dans la limite de 4 fois le plafond annuel de la sécurité sociale (Pass) x 1,85 % + salaire excédant 4 Pass x 1,40 %] x durée validée x indice de variation des salaires corrigés. Le salaire moyen indexé de carrière est égal à la somme des salaires indexés (salaires bruts divisés par l'indice corrigé des variations de salaires) de chaque exercice. Si l'affilié a cotisé plus de 25 annuités, à la somme des salaires indexés des 25 meilleures années est ajoutée une partie des salaires perçus au-delà des 25 annuités.

Le montant moyen des pensions de droit direct versé par la CRPN, qui s'élevait à 2 846 €³⁷ en 2023, est bien supérieur à celui versé par l'Agirc-Arrco, soit 540 € la même année.

Les écarts de salaires de carrière expliquent principalement ces écarts de montants de pension. En 2023, le salaire brut moyen pour un temps plein était de 40 723 € à l'Agirc-Arrco, alors qu'il s'élevait à 77 606 € à la CRPN.

Parmi les affiliés ayant liquidé leur retraite complémentaire en 2024, 32 % des personnels navigants techniques avaient cotisé plus de 30 annuités à la CRPN, contre 12 % des personnels navigants commerciaux. La part des personnels navigants commerciaux ayant cotisé moins de dix ans s'élève à un peu plus de 20 %, alors qu'ils sont deux fois moins nombreux parmi les personnels navigants techniques.

Les retraites complémentaires perçues par les personnels navigants techniques sont d'un montant trois fois plus élevé que celles des personnels navigants commerciaux, reflétant en partie les écarts de salaire et de durée de carrière entre catégories de personnels navigants.

En 2023, le montant mensuel moyen de pension complémentaire calculé sur l'ensemble des pensionnés de la CRPN, tous âges confondus, s'élevait à 2 628 €. Au montant de la pension complémentaire s'ajoute celui de la pension de base versée par le régime général pour les 62 ans ou plus (989 €) et celui de la prestation de majoration pour les moins de 62 ans (672 € en moyenne en 2023) (cf. graphique n°2).

Les nouvelles prestations introduites par le décret de 2023 (cf. *supra*), qui doublent le montant de la majoration, devraient à l'inverse être supérieures au montant moyen de la pension de base, en l'absence de mécanisme d'écèlement des nouvelles prestations à hauteur du montant attendu de la retraite de base. Ces nouvelles prestations surcompensent le report de l'âge légal de départ à la retraite. Elles sont beaucoup plus favorables que la pension complémentaire susceptible d'être versée par l'Agirc-Arrco à partir de l'âge de 57 ans, qui est assortie d'une décote.

1.3.3 Une situation financière contrastée entre les fonds, équilibrée par le rendement des réserves

Les cotisations aux fonds de retraite complémentaire et de majoration ne permettent pas de couvrir les prestations servies. La CRPN compense le déficit technique de ces fonds grâce au rendement de ses importantes réserves mobilières et immobilières, héritage d'une situation démographique passée favorable et d'une gestion financière performante (cf. 3.2).

1.3.3.1 Un déficit technique du fonds de retraite complémentaire depuis 1993

Depuis 1993, les charges de prestations de retraite sont supérieures aux produits des cotisations du fonds de retraite complémentaire, compte tenu de la progression du nombre des pensionnés plus rapide que celle des actifs.

³⁷ Pour les bénéficiaires de droit direct, hors temps alterné.

Malgré des cotisations patronales à nouveau en hausse depuis 2022, après deux années perturbées par la crise sanitaire, le fonds de retraite complémentaire était déficitaire (- 170,9 M€) en 2024, avant affectation des résultats financier et exceptionnel.

Tableau n° 2 : résultats du fonds de retraite (2019-2024)

<i>En M€</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Produits</i>	543,3	364,8	384,9	506	611	664,4
<i>Charges*</i>	- 630,2	- 661	- 715,2	- 748,3	- 800,8	- 835,3
<i>Résultat technique</i>	- 86,9	- 296,2	- 330,3	- 241,3	- 189,8	- 170,9

** Prestations versées, provisions et coûts de fonctionnement.*

Source : Cour des comptes d'après les données de la CRPN

Ces résultats techniques très déficitaires sur la période examinée ont été compensés grâce à l'existence de réserves au rendement élevé, dont le montant a même augmenté sur la période. Début 2019, les réserves du fonds de retraite complémentaire s'élevaient à 3,67 Md€. Elles atteignaient 4,08 Md€ fin 2023³⁸.

1.3.3.2 Un fonds de majoration structurellement déficitaire depuis sa création

Le fonds de majoration fait l'objet d'une section financière autonome au sein des comptes de la CRPN sans que le fonds de retraite complémentaire puisse l'abonder. Doté de 100 M€ au 1^{er} janvier 2012, il est structurellement déficitaire depuis sa création. Le déficit technique a été en moyenne de 10 M€ par an entre 2012 et 2019. Il s'est aggravé entre 2020 et 2022, en raison notamment du nombre important de liquidations de pensions de retraite complémentaire à la suite du plan de départs volontaires mis en place par Air France en 2020.

Tableau n° 3 : résultats du fonds de majoration (2019-2024)

<i>En M€</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Produits</i>	7,5	4,9	5,1	7,2	13,2	20,9
<i>Charges*</i>	- 22,4	- 21,9	- 27,7	- 28,8	- 29,9	- 30,5
<i>Résultat technique</i>	- 11,9	- 17	- 22,6	- 21,6	- 16,7	- 9,6

** Prestations versées, provisions et coûts de fonctionnement.*

Source : Cour des comptes d'après les données de la CRPN

Dans ce contexte, les réserves du fonds de majoration devaient être épuisées dès la fin du premier semestre 2023, ce qui, en application de l'article L. 6527-8 du code des transports, aurait conduit à une baisse automatique et à due concurrence du montant des prestations. Pour éviter cela, lors de sa séance du 15 décembre 2022, le conseil d'administration a décidé

³⁸ Les données à fin 2024 n'étaient pas encore disponibles à la date de rédaction du présent rapport.

d'accélérer le remboursement des reports de cotisations patronales accordés en raison de la pandémie de covid 19 (cf. encadré au 1.3.1) et d'augmenter le taux de cotisation, de 0,68 % à 1,08 %.

La persistance de problèmes de trésorerie a conduit la CRPN à modifier, à compter du 1^{er} janvier 2023, sa façon de gérer ses actifs financiers (cf. 3.2.1). Les pouvoirs publics ont également prévu, dès 2023, un financement spécifique de nature à couvrir la hausse du nombre de prestations de majoration en lien avec le report de l'âge d'ouverture des droits dans le régime général à 64 ans (cf. 1.2.2), ce qui explique une partie de la hausse des produits en 2023.

En 2024, le déficit technique du fonds de majoration s'établissait à 9,6 M€.

1.3.3.3 Un fonds d'assurance excédentaire, peu utilisé

Doté de 10 M€ au 1^{er} janvier 2012, le fonds d'assurance représente chaque année une faible part des prestations versées par le régime. Les cotisations prélevées sont supérieures aux prestations versées, avec un taux de couverture moyen de 172 % entre 2019 et 2023.

À la différence des deux autres fonds, le résultat technique a été excédentaire au cours de la période examinée, sauf en 2021, année durant laquelle les prestations ont enregistré une forte hausse³⁹. En 2024, l'excédent technique du fonds d'assurance (1,1 M€) s'est trouvé conforté après affectation des résultats financier et exceptionnel de 0,3 M€. Le fonds d'assurance a ainsi enregistré un résultat excédentaire de 1,4 M€.

Tableau n° 4 : solde du fonds d'assurance (2019-2024)

En M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Produits</i>	2,4	1,5	1,6	2,2	2,6	2,8
<i>Charges</i>	- 1,8	- 1,2	- 1,7	- 1	- 0,3	- 1,7
<i>Solde*</i>	0,6	0,3	-0,1	1,2	2,3	1,1

* hors provisions et coûts de fonctionnement.

Source : Cour des comptes d'après les données de la CRPN

1.3.3.4 Un équilibre assuré par le rendement des réserves

Au cours de la période sous revue, l'affectation des résultats financiers et exceptionnels a permis de limiter les déficits nets des deux principaux fonds (de 2020 à 2023), voire de dégager certaines années un résultat excédentaire (2019 et 2024), ce qui a contribué à augmenter le montant des réserves.

³⁹ La progression des charges en 2021 est due à une hausse du nombre d'indemnités pour inaptitude définitive (16 en 2021 contre 12 en 2020), assortie d'une indemnité moyenne supérieure (95 656 € en 2021 contre 61 414 € en 2020) et du versement d'une indemnité en capital pour un décès survenu lors d'un accident aérien fin 2020.

En 2024, alors que le résultat technique du fonds de retraite complémentaire était déficitaire (- 170,9 M€), le résultat net a été excédentaire (115,9 M€) après affectation du résultat financier issu de la gestion des réserves mobilières (301,6 M€) et de la gestion des immeubles (- 14,9 M€) et, dans une moindre mesure, du résultat exceptionnel. De même, le fonds de majoration, bien qu'en déficit technique (- 9,6 M€), a finalement enregistré un résultat net excédentaire (30,5 M€) grâce au résultat financier (40,1 M€) issu de la gestion des réserves et, pour une moindre part, au résultat exceptionnel.

**Tableau n° 5 : évolution des résultats des fonds de retraite complémentaire et de majoration
(2019-2024)**

<i>En M€</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Fonds de retraite complémentaire</i>						
<i>Résultat technique</i>	- 86,9	- 296,2	- 330,3	- 241,3	- 189,8	- 170,9
<i>Résultat financier*</i>	678,4	240,7	198,9	214,5	129,9	287
<i>Résultat net</i>	591,4	- 55,5	- 131,4	- 26,8	- 59,9	115,9
<i>Fonds de majoration</i>						
<i>Résultat technique</i>	- 11,9	- 17	- 21,6	- 21,6	- 16,7	- 9,6
<i>Résultat financier*</i>	12,9	4	2,8	2,1	23,9	40,1
<i>Résultat net</i>	1	13	18,8	19,5	40,6	30,5

* y compris résultat exceptionnel et impôt sur les sociétés. Avant 2023, il n'existait pas de comptes séparés pour chacun des fonds. Le résultat financier correspondait alors à l'affectation du résultat des réserves à chacun des trois fonds sur la base d'une décision du conseil d'administration de 2011, au prorata de la valeur des fonds à l'ouverture de l'exercice.

Source : Cour des comptes d'après les données de la CRPN

En 2024, le montant des réserves représentait 5,7 années de prestations, soit une année de moins qu'en 2023, en raison de la hausse des charges de prestations.

1.3.4 Un rendement du régime à faire baisser

Le régime, comprenant l'ensemble des prestations délivrées par la CRPN, présente une situation financière qui ne garantit pas, à paramètres constants, sa soutenabilité face à d'éventuels chocs économiques ou démographiques en raison d'un rendement élevé ; les prestations ne sont pas suffisamment financées par les cotisations.

1.3.4.1 Un régime fragile face à des chocs éventuels

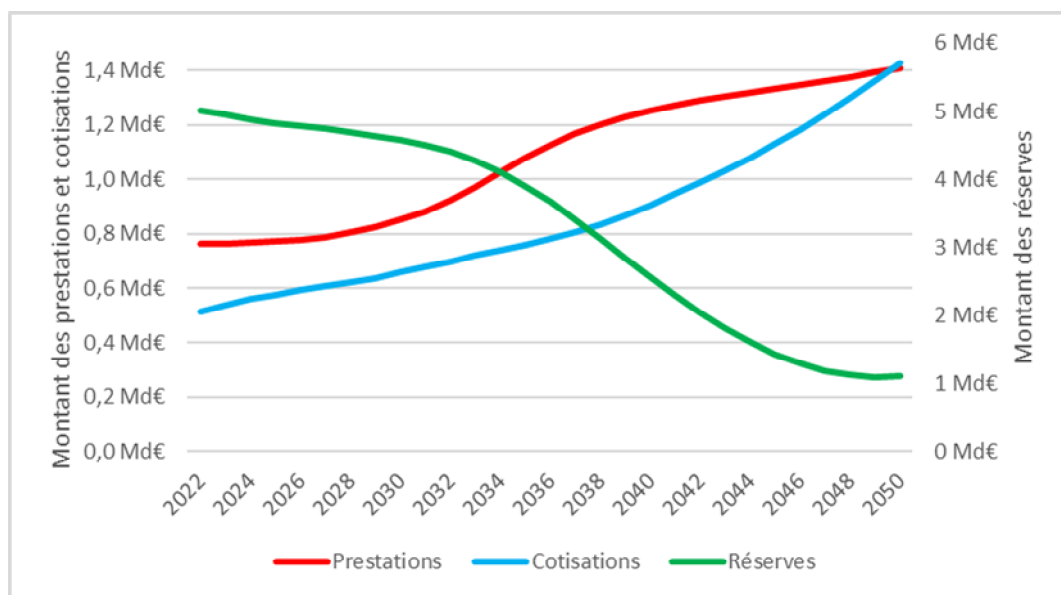
Toutes prestations confondues, le taux de couverture des prestations par les cotisations, qui s'était dégradé pendant la crise sanitaire, ne dépassait pas 80 % en 2023 et restait inférieur à son niveau de 2019 (environ 90 %).

D'après les projections réalisées par la CRPN en 2023, le rendement seul des réserves ne suffira pas à couvrir le déficit technique anticipé sur les trente prochaines années, ce qui nécessitera de consommer une partie des réserves.

La pyramide des âges devrait conduire, d'ici 2050, à une vague de départs à la retraite des personnels navigants commerciaux ; les évolutions anticipées du secteur aérien⁴⁰ prévoient l'arrivée concomitante de jeunes actifs. L'écart entre les prestations servies et les cotisations versées devrait être financé par une forte consommation des réserves jusqu'à la fin des années 2040. À compter de 2050, un retour à l'équilibre entre prestations et cotisations devrait être atteint grâce au ralentissement de la croissance du nombre de pensionnés et au renouvellement de la population des cotisants, notamment par des personnels navigants techniques, dont la rémunération est plus élevée.

Si les paramètres en vigueur du régime et le niveau des réserves devraient permettre, selon ces projections, de financer la vague de départs à la retraite à venir, ils conduisent à une forte dégradation du montant des réserves, qui expose le régime en cas de choc économique ou démographique.

Graphique n° 4 : évolution des cotisations, des prestations et des réserves



Source : rapport 2023 de l'actuaire prestataire de la CRPN, scénario « moyenne pondérée des experts »

Selon les projections réalisées par l'actuaire prestataire de la CRPN en 2023, les réserves seraient épuisées à horizon de 20 ans en cas de baisse de leur rendement à 2 %, de renouvellement deux fois moins rapide des cotisants ou encore d'allongement de plus de deux ans de l'espérance de vie à 60 ans des navigants.

⁴⁰ Notamment une hausse des effectifs de personnels navigants, surtout des navigants techniques, et un développement du secteur à bas coûts plus rapide que celui des autres secteurs d'activité.

1.3.4.2 Des modifications des paramètres à envisager

L'article L. 6527-8 du code des transports précise que « *l'équilibre financier du régime est assuré par ses seules ressources. Au cas où il serait constaté que les ressources sont insuffisantes pour assurer le service intégral des prestations, celles-ci seraient réduites au prorata. Les règles comptables et de gestion des fonds affectés à la couverture des risques applicables à la caisse sont déterminées par décret.* »

La dernière réforme des paramètres du régime a été engagée en 2012 par le décret n° 2011-1500 du 10 novembre 2011 et se déploie jusqu'en 2026. Le taux de cotisation au fonds de retraite complémentaire a été augmenté de 21,5 % à 23,43 %⁴¹ du salaire brut. Les conditions de liquidation de la pension à taux plein ont également été resserrées, passant de 50 ans et 26 annuités validées en 2012 à 50 ans et 30 annuités en 2021. Enfin, l'accès à une pension de retraite complémentaire avec décote, au titre de l'inaptitude définitive ou du statut de chômeur en fin de droits, nécessite au moins 20 annuités de cotisations depuis 2020 contre 16 en 2012.

Dans le cadre d'une nouvelle réforme, le taux de rendement du régime pourrait être réduit. Il s'établit aujourd'hui à 7,83 %⁴², ce qui signifie que, pour 1 € de cotisation, le retraité perçoit 7,83 centimes de pension annuelle et récupère ainsi la totalité des cotisations versées après 12,8 années de retraite. Or les pensionnés de droit direct décédés entre 2019 et 2024 avaient perçu une pension de la CRPN durant 26,3 années en moyenne. Le délai de récupération des cotisations est ainsi bien inférieur à la durée de la retraite, ce qui témoigne d'un rendement trop élevé pour assurer à long terme l'équilibre financier du régime. Le taux de rendement par lequel le pensionné récupérerait la totalité des cotisations qu'il a versées en 26,3 ans devrait être de 3,8 %, soit deux fois plus faible que le taux de rendement actuel.

Une baisse du rendement du régime suppose d'agir à la baisse sur les conditions relatives à l'obtention et au calcul des prestations (recul de l'âge de départ et diminution de leur montant) ou à la hausse sur les cotisations. Les conditions d'âge et d'annuités pour la liquidation des droits à retraite complémentaire et à majoration, actuellement favorables aux assurés, pourraient être durcies, en lien avec l'évolution de l'espérance de vie des personnels navigants. Selon les conditions d'âge fixées, l'âge limite d'exercice des personnels navigants commerciaux (55 ans) pourrait être reporté, en prenant en compte la pénibilité des conditions d'exercice. Cela nécessiterait une modification de l'article L. 6521-5 du code des transports. Les conditions de départ sans décote pourraient être rendues plus restrictives. De telles mesures entraîneraient un report de l'âge moyen de départ à la retraite des personnels navigants. Enfin, parmi les scénarios étudiés par l'actuaire prestataire de la CRPN en 2023, une augmentation des taux de cotisation du fonds de retraite de 21,3 % à 22,668 % pourrait être envisagée pour maintenir le niveau des réserves au-dessus de 3 Md€ à long terme, ainsi qu'un montant de cotisations suffisant pour couvrir les prestations dès 2048.

⁴¹ Taux de cotisation à 21,30 % avec un taux d'appel maximum de 110 % (passé à 111 % depuis 2024).

⁴² L'article R. 6527-43 du code des transports fixe un taux de pension égal à 1,85 % appliqué au salaire moyen indexé de carrière. Le taux de cotisation au fonds de retraite complémentaire s'élevant à 23,64 % en 2024, le taux de rendement rapportant le taux de pension au taux de cotisation est égal à 7,83 % en 2024.

Recommandation n° 1. (caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile, direction de la sécurité sociale, direction générale de l'aviation civile) : Adapter les paramètres du régime, afin de garantir sa pérennité à long terme.

2 UNE GOUVERNANCE DÉSÉQUILBRÉE, MARQUÉE PAR DES DYSFONCTIONNEMENTS

Selon l'article 8 des statuts de la caisse, le conseil d'administration « assure le fonctionnement de la CRPN ». Pour ce faire, il dispose « des pouvoirs les plus étendus ».

La gouvernance de la CRPN est paritaire et s'appuie sur une tutelle présente, malgré des pouvoirs aujourd'hui limités (2.1). La gouvernance a toutefois souffert de dysfonctionnements importants, à plusieurs reprises au cours de la période examinée (2.2). Elle est marquée par un déséquilibre des pouvoirs persistant, ce qui expose la caisse à des risques (2.3).

2.1 Un conseil d'administration paritaire, une tutelle aux attributions limitées

La gouvernance de la CRPN respecte un principe de stricte parité entre les employeurs et le personnel navigant salarié et retraité affilié à la caisse. Au sein des affiliés, les modalités de représentation ne garantissent toutefois pas l'équilibre entre les différentes catégories. Bien que dotée de pouvoirs limités, la direction de la sécurité sociale, qui exerce la tutelle de la caisse, a contribué à la diffusion de bonnes pratiques au cours de la période examinée par la Cour.

2.1.1 Un équilibre strict entre employeurs et affiliés

Le conseil d'administration est composé de 22 membres titulaires et autant de membres suppléants.

La moitié d'entre eux représentent les employeurs et sont nommés par un arrêté du ministre chargé de l'aviation civile⁴³. La durée de leur mandat n'est pas limitée et nombre d'entre eux sont retraités. L'autre moitié du conseil d'administration est constituée des représentants des affiliés, élus pour cinq ans. Ils sont répartis en cinq collèges dont un collège

⁴³ Huit des onze titulaires sont nommés sur proposition des organisations professionnelles des employeurs du transport et du travail aériens, à raison de sept pour la fédération nationale de l'aviation et de ses métiers (Fnam) et d'un pour le syndicat des compagnies aériennes autonomes (Scara). Les trois autres titulaires sont respectivement proposés par le groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (Gifas) et les deux ministères employeurs de personnel navigant professionnel (ministères chargés de l'aviation civile et des armées).

spécifique pour les retraités⁴⁴. Leur mandat est renouvelable sans limite mais ils perdent leur qualité d'administrateur en cas de changement de collègue, en particulier lorsqu'ils passent du statut de salarié à celui de retraité. Ils doivent alors se présenter à nouveau aux élections dans leur nouveau collège.

Les suppléants sont nommés ou élus dans les mêmes conditions que les titulaires⁴⁵.

La composition du conseil d'administration reflète le poids de la compagnie Air France sur le marché du transport aérien français. Fin 2024, sept des huit représentants des employeurs du transport et du travail aériens étaient des cadres ou d'anciens cadres de la compagnie et cinq des six représentants des pilotes et personnels navigants commerciaux étaient également salariés d'Air France.

Le président et le vice-président du conseil d'administration sont élus en son sein. Depuis 2018 et pour la première fois dans l'histoire de la caisse, le président est un représentant des affiliés⁴⁶. Le vice-président est alors statutairement un représentant des employeurs.

2.1.2 Une représentation déséquilibrée des affiliés

Les représentants des affiliés sont élus au scrutin de liste, à la représentation proportionnelle. Les modalités de ce scrutin sont fixées par un arrêté⁴⁷ pris conjointement par les ministres chargés de l'aviation civile, de la sécurité sociale et de la défense.

Ces modalités ne garantissent pas une représentation dans des conditions équivalentes des différentes catégories d'affiliés.

Les personnels navigants commerciaux sont proportionnellement moins représentés que les autres catégories de salariés au sein du conseil d'administration. Ils disposent de trois sièges, à l'instar des pilotes et navigants techniques, alors qu'ils étaient deux fois plus nombreux que ces derniers parmi les affiliés en 2023.

Concernant les affiliés en activité, les listes de candidats doivent être présentées par des organisations syndicales représentatives ou disposant d'une audience suffisante dans les entreprises de transport aérien. En revanche, les candidats du collège des retraités peuvent être présentés par toute association dont sont membres des navigants retraités ou des pensionnés de la CRPN, sans que l'objet de l'association ait nécessairement un lien avec l'activité aéronautique.

En 2023, 41 % des administrateurs titulaires et suppléants représentant les employeurs étaient des femmes, mais c'était le cas de seulement 9 % des administrateurs représentant les

⁴⁴ Les retraités bénéficient de trois sièges au conseil d'administration. Les autres collèges regroupent les pilotes et navigants techniques du transport aérien (trois sièges), les essais et réceptions (un siège), le personnel navigant commercial du transport aérien (trois sièges) et le travail aérien (un siège).

⁴⁵ La seule différence est que le Scara propose deux suppléants (au lieu d'un titulaire) et la Fnam six suppléants (au lieu de sept titulaires) pour représenter les employeurs du transport et du travail aériens.

⁴⁶ Présenté par le syndicat national des pilotes de ligne et élu dans le collège des personnels navigants techniques.

⁴⁷ Arrêté du 27 décembre 2007, modifié par les arrêtés des 16 novembre 2012 et 17 novembre 2017, portant modalités des élections des représentants des affiliés au conseil d'administration de la caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile.

affiliés, alors que la part des femmes s'élevait à 46,4 % parmi les affiliés actifs et à 50,3 % parmi les pensionnés de la CRPN.

Ces écarts de représentation entre les différents collèges et catégories de salariés, qui ne sont pas justifiés par le poids relatif des affiliés, devraient être corrigés.

Recommandation n° 2. (caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile, direction de la sécurité sociale) : Modifier la composition du conseil d'administration afin d'assurer une représentation équilibrée des différentes catégories d'affiliés.

2.1.3 Une administration de tutelle en soutien de la caisse malgré des pouvoirs restreints

La tutelle de la caisse est exercée par la direction de la sécurité sociale qui dispose d'un pouvoir d'information et d'intervention lors des séances du conseil d'administration. La direction de la sécurité sociale et la direction du budget sont destinataires des décisions du conseil d'administration et peuvent les annuler si elles sont illégales ou mettent en péril l'équilibre financier de la caisse. En pratique, aucune décision d'annulation n'a été prise durant la période examinée par la Cour.

Bien que le ministre chargé de l'aviation civile n'exerce plus la tutelle de la caisse depuis 2010, il est également représenté sans voix délibérative au sein du conseil afin d'apporter une expertise technique et de faciliter la coordination institutionnelle. En dépit de cette position en retrait, la direction générale de l'aviation civile a joué un rôle majeur dans la dernière évolution du régime, qui visait à atténuer les effets de la réforme des retraites de 2023 sur le personnel navigant professionnel (cf. 1.2.2), en échangeant directement avec les partenaires sociaux, sans que la direction de la sécurité sociale ait été associée à ces discussions.

Malgré des pouvoirs restreints et l'absence de convention d'objectifs et de gestion dont la possibilité est pourtant prévue par les textes⁴⁸, la direction de la sécurité sociale a été à l'origine de plusieurs transformations structurantes : le poste de chef comptable de la caisse, rattaché au directeur général adjoint, a été transformé en poste de directeur comptable et financier en 2021, afin de garantir la séparation de l'ordonnateur et du comptable ; la gestion différenciée des actifs des trois fonds a été instaurée en 2023, afin de respecter le principe réglementaire d'étanchéité des fonds ; depuis 2019, la caisse s'est soumise aux règles de la commande publique, même si une commission des marchés n'a été mise en place qu'en 2024.

Ces transformations ont contribué à rapprocher l'organisation et le fonctionnement de la caisse des standards en vigueur dans les autres caisses chargées de la gestion d'un régime de retraite complémentaire obligatoire. Elles doivent toutefois être poursuivies afin de mieux encadrer le fonctionnement et les pouvoirs du conseil d'administration (cf. 2.3.3 et 2.3.4).

⁴⁸ Article R 6527-8 du code des transports.

2.2 Un conseil d'administration à l'origine de dysfonctionnements qui n'ont pas tous été corrigés

Le fonctionnement du conseil d'administration a été marqué par une application insuffisamment rigoureuse des règles déontologiques, à plusieurs reprises au cours de la période examinée. Les remboursements de frais des administrateurs n'ont pas suivi la baisse de leur participation physique aux réunions, pour partie en raison de la prise en charge par la caisse de dépenses insuffisamment justifiées.

2.2.1 Des difficultés d'ordre déontologique, des règles insuffisamment appliquées

2.2.1.1 Des pratiques problématiques ayant amené à préciser les statuts

La CRPN s'est dotée en 2013 d'un code de déontologie que les administrateurs signent dès leur entrée en fonction. Ce code impose une obligation de discrétion à l'égard des documents confidentiels qui leur sont communiqués. Les statuts de la caisse en vigueur début 2019 prévoyaient que le non-respect de cette obligation était passible des sanctions prévues par l'article L 226-13 du code pénal⁴⁹. Malgré cela, le contenu de plusieurs études juridiques et procès-verbaux du conseil d'administration a été posté sur le forum d'une organisation syndicale au printemps 2019, sans que des mesures d'ordre disciplinaire soient prises.

Les statuts de la caisse précisent également qu'aucun emploi salarié ne peut être confié à un administrateur en poste. Le 3 mai 2019, un administrateur membre du bureau, qui avait pris sa retraite trois jours plus tôt, le 30 avril, a été embauché à l'initiative du président du conseil d'administration afin de l'assister dans ses missions⁵⁰. Cette création de poste a été invalidée par une décision du conseil d'administration en date du 26 juin 2019.

Ces dysfonctionnements ont conduit la caisse à détailler la nature des documents et des débats du conseil d'administration soumis aux règles de confidentialité, et à fixer un délai de trois ans avant qu'un administrateur ne puisse être recruté en tant que salarié. Ces nouvelles règles ont été précisées dans les statuts adoptés le 16 décembre 2019.

2.2.1.2 Des dispositions relatives aux conflits d'intérêts qui doivent être renforcées

Le code de déontologie de la caisse indique que les administrateurs doivent s'efforcer d'éviter tout conflit d'intérêts mais ne prévoit aucune règle de déport.

Des situations de conflit d'intérêts peuvent toutefois se présenter, comme en 2019. Le conseil d'administration a alors été amené à prendre position sur un dossier de fraude sociale impliquant une compagnie aérienne française dont le président était également président de la

⁴⁹ La révélation d'une information à caractère secret par une personne qui en est dépositaire, soit par état ou par profession, soit en raison d'une fonction ou d'une mission temporaire, est punie d'un an d'emprisonnement et de 15 000 € d'amende.

⁵⁰ Procès-verbal du conseil d'administration du 14 mai 2019.

principale fédération d'employeurs du secteur aérien, à l'origine de la nomination de la majorité des représentants des employeurs au conseil d'administration. Ce n'est qu'à l'issue de trois réunions et sur l'insistance de l'administration de tutelle, que le délégué général de cette fédération, membre du conseil d'administration, a renoncé à prendre part au vote et que le conseil d'administration a décidé de se porter partie civile aux côtés d'autres organisations.

La disposition du code de déontologie prévoyant que les administrateurs ne doivent avoir aucun intérêt de nature à compromettre leur indépendance mériterait d'être précisée afin d'en garantir la bonne application.

Recommandation n° 3. (caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile) : Formaliser une règle de déport des administrateurs visant les situations où l'un d'entre eux est en situation de conflit d'intérêts lors de l'adoption d'une délibération par le conseil d'administration.

2.2.2 Un coût de la gouvernance qui ne s'explique que partiellement par la participation physique aux réunions des instances

2.2.2.1 Des instances qui se réunissent fréquemment

Outre son bureau, le conseil d'administration est doté de quatre commissions permanentes (chargées du régime, des aides sociales et prestations, de la gestion financière, et de l'immobilier), trois commissions dites « particulières » (chargées des élections, des études, et des marchés) et d'un comité spécialisé chargé de l'audit, du contrôle interne et de la maîtrise des risques.

Le conseil d'administration est tenu de se réunir au moins une fois par trimestre. Entre 2019 et 2024, le rythme de ses réunions a toutefois été beaucoup plus soutenu, variant entre six et douze selon les années.

Bien que n'ayant, pour la plupart d'entre elles, aucun pouvoir décisionnel⁵¹, les commissions sont également actives. Le nombre de leurs réunions s'est accru en fin de période, du fait de la tenue d'élections dans le collège des affiliés en 2023 qui a nécessité plusieurs réunions de la commission électorale (trois en 2022 et huit en 2023), et en raison de la création de la commission des marchés qui s'est réunie cinq fois depuis son installation en 2024.

Tableau n° 6 : nombre de réunions du conseil d'administration et des commissions (2019-2024)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Conseil d'administration</i>	6	10	9	10	12	9
<i>Bureau</i>	10	22	10	11	12	9

⁵¹ Ce n'est pas le cas de la commission des marchés ni de celle d'aide sociale qui attribuent respectivement les marchés et les aides. Le règlement intérieur, qui n'est pas à jour sur ce point, devrait être modifié.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Commissions</i>	31	34	36	40	46	38
<i>Autres réunions</i>	5	3	7	5	3	7
Total	52	69	62	66	73	63

Source : Cour des comptes à partir de données de la CRPN

2.2.2.2 Des frais de déplacement qui ne suivent pas l'évolution de la participation physique aux réunions

Les administrateurs exercent leurs fonctions à titre gratuit⁵². Selon les dispositions⁵³ adoptées par le conseil d'administration, ils peuvent se faire rembourser, outre des frais de déplacement (transport, hébergement, repas pris à l'extérieur du fait de ces déplacements), des dépenses de papeterie, documentation, abonnement Internet et téléphonie, sur la base d'un forfait de 30 € par mois. La CRPN prend également en charge depuis le 1^{er} mai 2019, sous conditions⁵⁴, des frais d'équipement informatique. En revanche, bien que les textes en prévoient la possibilité, la CRPN ne verse pas d'indemnité pour perte de salaire.

Les dépenses de fonctionnement induites par la gouvernance de la CRPN ont évolué de façon cyclique au cours de la période. Elles se sont établies en 2019 et 2023 à un niveau très supérieur à celui des autres années. Cet écart est dû, pour partie, aux frais d'équipement informatique des administrateurs la première année où cette possibilité a été ouverte (2019) ainsi que la première année du mandat suivant (2023), et au doublement du montant pris en charge par la caisse pour ces frais, intervenu en 2023. Le niveau exceptionnellement élevé des dépenses de fonctionnement en 2019 et 2023 s'explique toutefois surtout par des frais de déplacement plus importants ces deux années.

⁵² Article R. 922-26 du décret du n° 2004-965 du 9 septembre 2004.

⁵³ *Dispositions relatives au remboursement des frais des administrateurs de la CRPN*, dont la dernière version est applicable depuis le 20 juillet 2023.

⁵⁴ Sur présentation d'une facture et dans la limite d'un achat par administrateur et par mandat pour un montant plafonné à 1 000 €. Ce plafond a été porté à 2 000 € le 20 juillet 2023.

Tableau n° 7 : frais remboursés aux administrateurs de la CRPN (2019-2024)

<i>en €</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Frais de déplacement*</i>	69 618	25 586	29 080	23 975	52 934	19 586
<i>Équipement informatique</i>	15 368	2 940	1 000	1 559	27 389	9 385
<i>Autres frais**</i>	4 148	2 216	1 710	4 488	5 436	3840
Total	89 134	30 742	31 790	30 022	85 759	32 811

* *frais de transport, d'hébergement et de repas ;*

** *frais de papeterie, de documentation, d'abonnement Internet et de téléphonie.*

NB : Les sommes correspondent aux montants remboursés indépendamment de l'année d'engagement des frais.

Source : Cour des comptes à partir de données de la CRPN

Le coût du déplacement à Tahiti effectué en septembre 2023

Les frais de déplacement des administrateurs présentés dans le tableau ci-avant n'intègrent pas le coût d'un voyage à Tahiti effectué par une délégation de la CRPN conduite par la directrice générale adjointe, dans le cadre de la préparation d'un avenant⁵⁵ à la convention entre l'État polynésien et la CRPN signée le 14 décembre 2021 (cf. 1.1).

Les réunions de travail qui se sont tenues à Papeete du 26 au 28 septembre 2023, auxquelles ont participé trois salariés et trois administrateurs de la caisse, ont occasionné des frais d'un montant total de 81 400 €.

Le coût total des déplacements des administrateurs pour l'année 2023 s'est élevé à près de 100 000 €, dont 52 934 € au titre des frais de déplacement remboursés aux administrateurs (cf. tableau ci-avant) auxquels s'ajoute 50 % du coût du voyage à Tahiti payé directement par la CRPN, les administrateurs ayant représenté la moitié des participants.

Les dépenses induites par les déplacements des administrateurs pour participer aux réunions des instances et des groupes de travail représentent en moyenne 72 % du coût de la gouvernance au cours de la période examinée (hors déplacement à Tahiti). Ces dépenses n'ont pas suivi l'évolution de la participation physique des administrateurs aux réunions, devenue moins fréquente avec la généralisation de la visioconférence en 2020, en raison de la crise sanitaire, et son maintien à un niveau élevé depuis lors.

Tableau n° 8 : part des administrateurs assistant aux réunions des instances en visioconférence (2019-2024)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Part des administrateurs en visioconférence</i>	0 %	91 %	87,9 %	66,3 %	61,7 %	62,1 %

Source : Cour des comptes à partir de données de la CRPN

⁵⁵ Cet avenant a été signé le 31 décembre 2024.

En 2023, alors que moins de 40 % des administrateurs ont assisté aux réunions en présentiel, les dépenses de déplacement ont représenté 76 % de celles (déjà élevées) de 2019, année au cours de laquelle tous les administrateurs avaient participé aux réunions en présentiel.

La prise en charge, sans lien direct avec des réunions des instances, des frais de déplacement du président du conseil d'administration explique, pour une large part, ces anomalies.

2.2.3 Un traitement insuffisamment rigoureux des remboursements de frais de déplacement

Hors prises en charge directes par la caisse, les administrateurs ont droit au remboursement des frais de déplacement engagés dans le cadre de leurs attributions.

Un forfait-réunion à l'origine de remboursements de frais indus

Les dispositions relatives à la prise en charge des frais de déplacement annexées au règlement intérieur adopté par le conseil d'administration prévoient que des remboursements peuvent intervenir sur la base des frais réellement engagés sur production des justificatifs de dépense ou sur la base d'un « forfait-réunion ». Ce dernier permet aux administrateurs d'obtenir le remboursement de frais de restauration à hauteur de 37 € et de frais de déplacement à hauteur de 23 €, sans qu'un justificatif de dépenses doive être fourni.

Ce forfait était alloué, jusqu'en avril 2019, pour la participation aux seules réunions plénières ou préparatoires à celles-ci (demi-journée ou journée entière). Les dispositions susmentionnées prévoyaient toutefois que pouvaient également donner lieu à remboursement de frais « *les journées et demi-journées de travail au sein de la caisse ou pour le compte de la caisse ou de ses filiales* », sans que celles-ci soient toutefois éligibles au forfait-réunion.

Cette ambiguïté a conduit à des trop-versés au cours de la période 2015-2018, au profit de trois administrateurs, les sommes en cause variant de 1 680 € à 45 540 € par débiteur. Ceux-ci les ont remboursées à réception du courrier du directeur général⁵⁶ leur demandant de le faire, à l'exception de l'administrateur débiteur de la somme la plus importante. La CRPN a saisi le tribunal judiciaire de Versailles qui a condamné le débiteur, le 23 novembre 2023, à rembourser les indus et les intérêts de retard y afférant. Cet administrateur, toujours en fonction, a fait appel de la décision.

Le versement de ces indus a conduit l'administration de tutelle à demander que soit précisé le type de réunion ouvrant droit au remboursement des frais de déplacement sur la base du forfait-réunion ou de justificatifs de dépenses. Cela a été fait par une décision du conseil d'administration du 3 avril 2019.

⁵⁶ Envoyé le 24 novembre 2020.

Les demandes de remboursement de frais de déplacement transmises par les administrateurs sont remplies de façon détaillée⁵⁷. Elles sont ensuite contrôlées par le secrétariat des instances et, depuis 2020, soumises à la validation systématique du directeur général.

Le même degré de précision ne se vérifie pas concernant les demandes transmises par le président du conseil d'administration.

Celles-ci portent, pour l'essentiel, sur des remboursements de nuitées d'hôtel : en moyenne 108 nuitées par an au cours de la période 2019-2024, soit 43 % des jours ouvrés. Les deux directeurs généraux de la caisse qui se sont succédé au cours de la période ont validé la prise en charge de l'ensemble de ces nuitées, sans vérification de la présence physique du président à des réunions justifiant ces séjours.

Depuis mars 2020, le président a établi son domicile dans une capitale du sud-est asiatique, bien qu'il ait déclaré à la CRPN résider dans une ville française de province, tout au long de la période examinée par la Cour des comptes. Ce choix a conduit la caisse à prendre en charge, durant les mois de mars à juillet 2020 pour un montant de 3 380 €, 56 journées de location d'une chambre dans une résidence hôtelière disposant d'un accès Internet à haut débit, le temps que l'appartement du président en soit équipé.

Au total, les dépenses de déplacement remboursées au président du conseil d'administration⁵⁸ ont représenté 47 % du montant total des dépenses de déplacement remboursées à l'ensemble des administrateurs entre 2019 et 2024.

Tableau n° 9 : frais de déplacement du président du conseil d'administration remboursés par la CRPN (2019-2024)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Montant des dépenses de déplacement remboursées au président (en €)</i>	26 558	13 945	18 838	7 794	28 373	8 595
<i>Part dans les dépenses de déplacement remboursées aux administrateurs</i>	38,1 %	54,5 %	64,8 %	32,5 %	53,6 %	43,9 %

Source : Cour des comptes à partir de données de la CRPN

À la demande de la Cour des comptes, la CRPN a comptabilisé les réunions pour lesquelles elle était en mesure d'attester la participation physique du président (cf. annexe n° 3). Ce décompte a montré, qu'en moyenne, 3,3 nuitées lui ont été remboursées pour chaque réunion convoquée par la CRPN à laquelle il a été physiquement présent en 2019, et 20 nuitées par réunion pour les années 2022 et suivantes⁵⁹.

⁵⁷ La plupart d'entre elles précisent les dates et la nature des réunions ainsi que la fourniture ou non de plateaux-repas par la caisse, ce qui réduit le cas échéant le montant du forfait-réunion.

⁵⁸ Il s'agit pour l'essentiel de frais d'hébergement et de repas.

⁵⁹ En 2019, la caisse n'avait pas recours aux visioconférences et les relevés de présence aux réunions ont été archivés et sont exploitables. La participation à distance aux réunions s'est développée à partir de 2020. La caisse n'ayant toutefois pas conservé les relevés de connexion aux visioconférences pour les années 2020 et 2021, elle n'est pas en mesure de préciser le mode de participation du président à la majeure partie des réunions convoquées au cours de ces deux années (cf. tableau 19 de l'annexe n° 3).

Or, les dispositions relatives au remboursement des frais de déplacement des administrateurs, adoptées par le conseil d'administration, prévoient qu'une journée de réunion ouvre droit, au maximum, au remboursement de deux nuitées d'hôtel (deux nuitées pour chaque journée de réunion isolée et trois nuitées pour deux journées de réunion consécutives).

Le président a indiqué à la Cour avoir, par ailleurs, participé à des réunions informelles n'ayant pas fait l'objet d'une convocation par la caisse. Il n'a toutefois pas été en mesure d'indiquer le nombre de ces réunions ni la fraction d'entre elles à laquelle il a été physiquement présent, sachant qu'au cours de la période 2020-2024, il a participé à distance à 89,9 % des réunions convoquées par la CRPN.

En présentant au remboursement des nuitées d'hôtel non justifiées par sa présence physique à des réunions organisées par la caisse et même en l'absence d'alerte par les services, le président ne pouvait ignorer qu'il contrevenait aux dispositions en vigueur, dont cinq versions différentes ont été adoptées par le conseil d'administration depuis le début de son mandat en 2018.

En avril 2025, pendant l'instruction de la Cour des comptes, le directeur général a décidé de ne pas valider la demande de remboursement présentée par le président au titre du mois de mars 2025, portant sur 15 nuitées d'hôtel ainsi que des frais de repas. Au cours de cette période, la caisse n'était en mesure d'attester la présence physique du président que pour trois journées durant lesquelles il s'était rendu à la CRPN et une journée où il avait participé à un colloque organisé par celle-ci. À la suite d'un échange de courriels avec le directeur général, le président a présenté une note de frais corrigée, portant sur 12 nuitées (ainsi que des frais de repas), dont trois justifiées au titre de « journées présidentielles », quatre au titre de la préparation du colloque, de sa « répétition » et de sa participation à ce dernier, et une nuitée au titre d'une réunion de la commission immobilière. Fin juillet 2025, cette demande de remboursement n'avait pas été validée par le directeur général.

Au cours de la période 2019-2024, les remboursements des frais de déplacement du président ont fait l'objet d'un traitement insuffisamment rigoureux ayant conduit la CRPN à lui rembourser un montant total de 104 103 €, sans avoir l'assurance du versement à bon droit des sommes considérées.

Les remboursements des frais de déplacement des administrateurs doivent être limités aux cas où leur participation physique à des réunions est vérifiée et attestée. Afin d'être en mesure de limiter ses prises en charge à des déplacements justifiés par la distance au domicile, la caisse doit s'assurer du lieu de résidence des administrateurs sur une base annuelle. Enfin, il est souhaitable que la présentation des frais remboursés, effectuée chaque année devant le comité spécialisé, précise les montants remboursés à chaque administrateur ainsi que le nombre de réunions auxquelles il a assisté en présentiel, après anonymisation des données.

Recommandation n° 4. (caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile) : Instaurer un contrôle de la présence physique des administrateurs aux réunions afin de ne prendre en charge leurs frais de déplacement que lorsque cette présence est attestée.

2.3 Un partage des responsabilités à rééquilibrer entre le conseil d'administration et le directeur général de la caisse

La gouvernance de la CRPN est singulière puisque, contrairement à la plupart des caisses de retraite complémentaire, le conseil d'administration n'est pas chargé d'une mission de contrôle mais, selon les statuts de la caisse, d'assurer « *le fonctionnement* » de celle-ci. Il concentre à ce titre tous les pouvoirs, dont il délègue une partie à son président. Le directeur général ne dispose d'aucun pouvoir propre. Cette particularité est à l'origine d'une immixtion forte des administrateurs dans la gestion de la caisse. L'équilibre des pouvoirs n'est pas garanti, ce qui expose la caisse à des risques.

2.3.1 Un directeur général sans pouvoirs propres

Le directeur général de la CRPN tient l'ensemble de ses pouvoirs d'une subdélégation du président du conseil d'administration. C'est à ce titre qu'il représente la caisse, en assure l'administration générale et la gestion courante, ainsi que la gestion du portefeuille financier.

Sa délégation est limitative. Il ne peut pas embaucher, nommer, révoquer ou licencier les directeurs. Il ne fixe ni leur rémunération, ni leurs primes et gratifications. Il ne peut que les proposer au bureau du conseil d'administration qui en décide.

Ses pouvoirs de gestion sont également limités. Il ne peut accorder de remise sur les pénalités de retard, auxquelles sont soumis les employeurs qui ne sont pas à jour de leurs cotisations, que dans la limite de 2 000 € ; les autres demandes doivent être examinées par le bureau ou le conseil en formation plénière. Ce n'est qu'à partir du 1^{er} janvier 2022 que les seuils de montant et de durée d'impayés des locataires des immeubles possédés par la CRPN, en-dessous desquels le directeur général peut accorder des délais de paiement, ont été relevés⁶⁰, le conseil d'administration prenant acte de la nécessité de permettre aux services administratifs d'être « *plus réactifs lorsque des débiteurs proposent des échéanciers* »⁶¹. Ce n'est qu'en avril 2023 que le directeur général a été autorisé à admettre en non-valeur des indus ou créances en-deçà d'un certain montant, alors que le conseil d'administration était jusque-là seul compétent.

Le caractère restrictif et incomplet des délégations qui lui sont accordées entrave l'action du directeur général de la caisse. Ce dernier est ainsi placé dans une situation de dépendance, plus que sous le contrôle, du conseil d'administration et de son président, ce qui contribue à restreindre les marges de manœuvre dont il dispose pour contester, entre autres, la validité des demandes de remboursement présentées par le président.

⁶⁰ Hors délégation exceptionnelle accordée durant la crise sanitaire (procès-verbal du conseil d'administration du 2 avril 2020).

⁶¹ Documentation à l'appui du conseil d'administration du 15 décembre 2021.

2.3.2 Une immixtion des administrateurs dans la gestion de la caisse

Dans la mesure où ils sont chargés du fonctionnement de la caisse, les administrateurs considèrent qu'ils sont fondés à intervenir dans sa gestion, ce qui conduit à des pratiques irrégulières ou inefficaces.

En 2020, deux administrateurs ont assuré à quatre reprises, et pour une durée d'environ une semaine chaque fois, des « *missions d'aide et de support au service carrières et prestations* »⁶², dans le cadre de la gestion de la relation avec les affiliés, en lien avec la crise sanitaire. Ces interventions, réalisées à titre gratuit, mais qui ont fait l'objet de remboursements de frais de déplacement, se sont poursuivies jusqu'en 2022.

Certains administrateurs ainsi que le président ont pu inviter, parfois à plusieurs reprises, les membres des services de la caisse à déjeuner, les frais afférents leur étant remboursés par la CRPN, sans que cela soit prévu par les textes⁶³.

Le président échange quotidiennement, par téléphone ou en visioconférence, avec les directeurs, voire les employés de certains services, sans que le directeur général en soit toujours informé. En avril 2025, il est intervenu directement auprès de la direction des opérations retraites afin que lui soient transmises les données personnelles d'un affilié qui l'avait saisi d'une question relative à sa pension. La caisse s'y est refusée, car ces données sont couvertes par le règlement général sur la protection des données.

Le président intervient également de façon active dans la passation des marchés publics. En 2024, il a personnellement procédé à la recherche d'un prestataire, en sollicitant un consultant qu'il connaissait personnellement. À la suite de ces échanges, un appel d'offres a été lancé. Le président a participé à l'élaboration du cahier des charges de ce marché, ainsi qu'à l'analyse technique des offres. Le marché a été attribué par le directeur général de la CRPN à la société pour le compte de laquelle intervenait le consultant, la compétence de l'entreprise concurrente ayant été jugée insuffisante.

2.3.3 Une direction comptable et financière aux missions trop limitées

Engagée en 2019, mais effective seulement à compter de 2021, la transformation du poste de chef comptable de la caisse en directeur comptable et financier ne s'est pas accompagnée de l'élargissement du périmètre de ses responsabilités, qui reste trop étroit.

Comme son prédécesseur, la directrice comptable et financière nommée en janvier 2024 est chargée de la tenue de la comptabilité et veille à retracer dans les comptes l'ensemble des droits et obligations de la caisse. En revanche, elle n'est pas impliquée dans la conception du dispositif de contrôle interne, contrairement aux dispositions prévues par l'article 14 des statuts de la caisse, ni dans son pilotage.

Elle rend compte, une fois par trimestre, des contrôles réalisés auprès du comité spécialisé chargé de l'audit, du contrôle interne et de la maîtrise des risques, au sein duquel le

⁶² Indication fournie dans les états de frais qu'ils ont fait parvenir à la caisse.

⁶³ Ceux-ci prévoient la prise en charge de frais de restauration des administrateurs, uniquement dans le cadre de leurs déplacements pour assister à des réunions organisées à la CRPN ou par cette dernière.

président intervient régulièrement bien que les statuts prévoient qu'il ne peut en être membre. Sa présence, ainsi que celle du directeur, ne permettent pas à ce comité de jouer pleinement son rôle de contre-pouvoir, prévu par le règlement intérieur.

La direction comptable et financière ne vérifie pas la régularité des ordres de dépenses établis par le président et signés par le directeur. Elle n'est pas non plus responsable de la gestion financière, confiée au directeur, ni de la lutte contre la fraude, à l'exception des fraudes liées au paiement.

Recommandation n° 5. (caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile, direction de la sécurité sociale) : Renforcer les prérogatives de la direction comptable et financière afin qu'elle soit en mesure d'exercer pleinement les responsabilités habituellement dévolues à une telle direction.

2.3.4 Une indispensable réforme de la gouvernance

Au total, la structure de gouvernance de la CRPN ne permet pas d'assurer l'équilibre des pouvoirs en son sein. La gouvernance doit être réformée afin de doter la direction des prérogatives et de la latitude nécessaires à son action, tout en garantissant un contrôle effectif de celle-ci par le conseil d'administration.

En avril 2021, la direction de la sécurité sociale a saisi le conseil d'administration de la CRPN d'un projet de décret en conseil d'État allant en ce sens. Celui-ci précisait, entre autres, les missions propres du directeur et du conseil d'administration et prévoyait, en cas d'irrégularités graves, de mauvaise gestion ou de carence du conseil, la possibilité de suspendre ou dissoudre ce dernier et de révoquer un administrateur.

Le conseil d'administration a demandé, et obtenu, le report de la publication de ces dispositions.

Sur l'insistance de la direction de la sécurité sociale quant à la nécessité de réformer la gouvernance de la caisse, un groupe de travail a été mis en place en juin 2021 et a rendu ses conclusions en juillet 2022. Par courrier du 11 octobre 2022, le président du conseil d'administration a indiqué à la direction de la sécurité sociale que les administrateurs étaient favorables à un ensemble de mesures visant à rééquilibrer la composition du conseil d'administration et à renforcer le pouvoir de la tutelle⁶⁴, mais que le conseil était « *fermement opposé* » à la possibilité d'une mise sous tutelle du conseil d'administration quelles qu'en soient les circonstances ainsi qu'à l'attribution de pouvoirs propres au directeur général.

Aucune modification des règles de gouvernance de la CRPN n'est, à ce jour, intervenue. Étant donné les lacunes dont souffre le contrôle des dépenses de fonctionnement, en particulier

⁶⁴ Les mesures en question étaient, entre autres, la limitation de la durée cumulée des mandats à 15 ans, l'introduction d'un objectif de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans chaque collège électoral, la mise en place d'une règle d'alternance de la présidence entre la catégorie « affiliés » et la catégorie « employeurs », le renforcement du code de déontologie, la possibilité de révocation individuelle d'un administrateur sous réserve d'une définition claire des motifs pouvant y conduire, la faculté pour le directeur général d'ester en justice en complément de celle du conseil d'administration et l'introduction d'un processus d'agrément ou de retrait d'agrément du directeur général de la CRPN par l'administration de tutelle.

les remboursements opérés en faveur des administrateurs, et les risques encourus en l'absence de contre-pouvoirs au conseil d'administration, une réforme de la gouvernance doit être engagée sans délai. Celle-ci devrait conduire à distinguer les fonctions de gestion de la caisse des fonctions de contrôle aujourd'hui concentrées entre les mains du conseil d'administration.

Cette réforme devrait doter le directeur de pouvoirs propres et lui confier la mission d'assurer le fonctionnement de la CRPN sous le contrôle du conseil d'administration. Ce dernier ne devrait pas être autorisé à se substituer ou à donner des injonctions au directeur dans l'exercice de ses pouvoirs propres.

Recommandation n° 6. (direction de la sécurité sociale, caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile) : Renforcer les prérogatives de la tutelle et rééquilibrer sans délai la gouvernance de la CRPN, en dotant notamment le directeur général des pouvoirs propres nécessaires à son action.

3 UNE GESTION FINANCIÈRE ET ADMINISTRATIVE FORTEMENT DÉLÉGUÉE

La présentation analytique des comptes autour des trois principaux métiers de la caisse s'appuie sur une clé de répartition non actualisée et insuffisamment documentée (3.1). La gestion financière du patrimoine mobilier et immobilier de la CRPN est en grande partie déléguée (3.2). De façon plus singulière, la CRPN fait appel à de nombreuses sociétés prestataires pour la gestion administrative, tant pour la commande publique (3.3) que pour la gestion des ressources humaines (3.4). Si la qualité de service aux employeurs et aux assurés apparaît maîtrisée (3.5), le dispositif de contrôle interne, dont la performance est satisfaisante, doit être étendu à l'ensemble des activités et la lutte contre la fraude aux cotisations sociales doit être mieux structurée (3.6).

3.1 Une présentation budgétaire et comptable atypique

La CRPN s'appuie sur une comptabilité analytique détaillée pour élaborer son budget (structuré autour de ses trois principales activités) et ses comptes annuels. La gestion budgétaire met l'accent sur les coûts de fonctionnement du régime, dont l'évolution s'avère toutefois difficile à appréhender avec précision. La gestion de la trésorerie s'est améliorée au cours de la période examinée.

3.1.1 Une présentation des comptes qui n'obéit à aucun texte

En application de l'article R. 6527-7 du code des transports, « *le conseil d'administration approuve les comptes annuels après lecture du rapport émis par l'instance*

chargée de la certification ». Au cours de la période 2019-2024, les comptes annuels de la CRPN et de ses filiales⁶⁵ ont été certifiés sans réserve. La CRPN n'est pas tenue de les publier.

La caisse a adopté une comptabilité analytique⁶⁶ détaillée, produite par le service du contrôle de gestion. Elle s'appuie sur ces données analytiques pour élaborer chaque année son budget structuré autour de ses trois principales activités : la gestion du régime par la direction des opérations retraite, la gestion financière et la gestion immobilière.

La CRPN établit chaque année des comptes selon les principes généraux du plan comptable unique des organismes de sécurité sociale, mais en l'absence de texte⁶⁷, elle présente ses comptes selon un format atypique, qui ne donne pas une représentation structurée du patrimoine, de la situation financière et du résultat comptable comparable à celle utilisée par les organismes de sécurité sociale. Le compte de résultat synthétique présenté en annexe n° 4 (cf. tableau n° 21) ne comprend pas de rubrique propre aux dépenses de gestion administrative. Sauf à se référer aux annexes aux comptes⁶⁸, cela limite l'analyse que peuvent effectuer les administrateurs ou des tiers de l'évolution de ces dépenses.

Si cette présentation contribue à améliorer la connaissance des dépenses des trois principales activités de la caisse, sous réserve des coûts de fonctionnement non enregistrés dans les comptes (frais de gestion prélevés par les gestionnaires d'actifs, cf. 3.2.1.2), elle rend difficile leur comparaison avec d'autres caisses de retraite complémentaire ou organismes de sécurité sociale.

Le conseil de normalisation des comptes publics⁶⁹ pourrait utilement donner un avis sur le choix de présentation des comptes retenu. Une autre possibilité consisterait à faire évoluer les statuts de la CRPN dans le sens d'un alignement sur les normes comptables applicables aux organismes de sécurité sociale. Le décret en Conseil d'État visant à réformer la gouvernance de la CRPN (cf. section 2.3.4) pourrait également être complété d'une obligation de publication des comptes à l'instar des associations qui assurent en tout ou partie la gestion d'un régime légalement obligatoire d'assurance vieillesse, ce qui impliquerait une présentation normée.

⁶⁵ En 2024, outre la SA Locinter (cf. 3.2.2.1), la CRPN détenait directement ou indirectement sept SCI : la SCI du petit moulin, la SCI Constellation, la SCI Guillaumet, la SCI Eole, la SCI Pyramides, la SCI Autant et la SCI Ponant.

⁶⁶ À chaque écriture comptable, un code analytique est attribué permettant de la rattacher en tout ou partie à l'une des trois activités principales de la CRPN.

⁶⁷ La CRPN ne relève pas des dispositions de l'article L. 114-5 du code de la sécurité sociale et ses textes réglementaires institutifs ne font pas référence au recueil des normes comptables des organismes de sécurité sociale, à partir duquel sont élaborés les états financiers.

⁶⁸ La note n° 20 des annexes aux comptes traite des coûts de fonctionnement.

⁶⁹ Le conseil est chargé de la normalisation comptable de toutes les personnes publiques et privées exerçant une activité non marchande et financées majoritairement par des ressources publiques, et notamment des prélèvements obligatoires. Au regard de ces critères, la CRPN entre dans le champ de compétence de ce conseil.

3.1.2 Des coûts de fonctionnement répartis selon des règles non actualisées

3.1.2.1 Des coûts de fonctionnement en forte hausse, dont la nature n'est que partiellement lisible dans les comptes

Au cours de la période 2019-2024, les coûts de fonctionnement ont augmenté de plus de 70 %, passant de 14,3 M€ en 2019 à 24,4 M€ en 2024. L'augmentation a concerné les trois activités de la CRPN, dans des proportions différentes (cf. annexe n° 4).

Les coûts de fonctionnement sont composés de :

- coûts directs qui, en comptabilité analytique, sont affectés directement aux trois activités de la caisse. Les charges de personnel de la direction des opérations retraite, du service financier et du service immobilier constituent leur principale composante ;
- coûts indirects, dont le montant total est réparti entre les trois activités. Ils sont composés des coûts généraux, tels que les dépenses informatiques, les coûts de la direction générale et des services généraux. Les coûts associés au recours à des sociétés prestataires constituent leur principale composante, sans que la caisse soit toutefois en mesure de distinguer, à partir de la comptabilité générale, les prestations de services des achats de biens.

Tableau n° 10 : coûts de fonctionnement de la CRPN (2019-2024)

En M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Évolution 2019-2024
<i>Coûts de fonctionnement*</i>	14,3	14,7	15,6	21,6	21,9**	24,4	71 %
<i>Dont coûts de fonctionnement directs</i>	5,1	5,4	5,6	7,1	7,4	8,3	63 %
<i>Dont coûts de fonctionnement indirects</i>	9,2	9,3	10	14,5	14,5	16,1	75 %

* Avant facturations aux filiales ;

** Hors régularisation contentieuse d'un montant de 3 M€.

Source : Cour des comptes d'après les états financiers de la CRPN

Au cours de la période 2019-2024, les coûts indirects ont augmenté de 75 %, passant de 9,2 M€ en 2019 à 16,1 M€ en 2024, en raison du déploiement de projets informatiques de grande ampleur ayant contribué à la modernisation du système d'information de la caisse et du développement de la sous-traitance.

Les coûts directs ont pour leur part augmenté de 63 %, passant de 5,1 M€ en 2019 à 8,3 M€ en 2024. Cette hausse est liée à une augmentation des charges de personnel affectées aux trois activités de la caisse, qui représentent 77 % des coûts directs sur la période⁷⁰.

3.1.2.2 Une répartition des coûts de fonctionnement indirects non actualisée

Les coûts de fonctionnement indirects sont répartis selon des modalités prévues par le règlement d'affectation et de gestion des fonds (cf. annexe n° 5), en application d'une clé de répartition de 60 % pour l'activité de la direction des opérations retraite, 20 % pour l'activité de gestion financière et 20 % pour celle de gestion immobilière.

Cette clé de répartition, appliquée depuis 2016, avait vocation à refléter les parts de chaque activité dans les effectifs en équivalents temps plein de la caisse. Elle n'a jamais été actualisée depuis et s'écarte sensiblement des parts estimées depuis le début de la période examinée. Si d'autres critères ont pu être pris en compte dans la détermination de la clé de répartition, leur caractère accessoire n'a pu la modifier que de façon marginale.

Tableau n° 11 : part de chaque activité dans les effectifs en ETP des trois activités (2019-2024)

En %	2019	2020	2021	2022	2023	2024	moyenne
<i>Part du service chargé du régime</i>	79 %	77 %	80 %	80 %	81 %	82 %	80 %
<i>Part du service financier</i>	13 %	12 %	12 %	12 %	11 %	9 %	12 %
<i>Part du service immobilier</i>	8 %	11 %	7 %	8 %	8 %	8 %	8 %

ETP : équivalents temps plein.

Source : Cour des comptes à partir des données de la CRPN

Une partie des activités de la CRPN est soumise à l'impôt sur les sociétés, notamment le résultat du secteur immobilier⁷¹. En affectant au service chargé de la gestion immobilière des charges de fonctionnement dans une proportion (20 %) supérieure à celle qui résulterait d'une actualisation de la clé de répartition (8 % en moyenne), la CRPN a minoré à due concurrence l'assiette de ses résultats soumise à l'impôt sur les sociétés au cours de la période 2019-2024. En 2023, cette minoration s'établit, selon le calcul effectué par la CRPN à la demande de la Cour des comptes, à 0,4 M€⁷².

La CRPN a indiqué travailler à l'élaboration d'autres critères de ventilation des coûts de fonctionnement. Il lui incombera de documenter chaque année les critères de détermination de la clé de répartition des charges indirectes entre ses trois activités.

⁷⁰ Cela reflète l'importance des charges de personnel dans l'ensemble des coûts de fonctionnement (60 % sur la période, (cf. annexe n° 4), ainsi que la Cour l'avait déjà relevé lors de son précédent contrôle en 2007.

⁷¹ Après retraitement de certaines charges non déductibles fiscalement comme les dépréciations d'immeubles et la taxe annuelle sur les locaux à usage de bureaux. Le résultat de l'immobilier soumis à l'impôt sur les sociétés s'est établi à 12,3 M€ en 2023 et, à 8,6 M€ en 2024.

⁷² Soit 24 % (taux de l'impôt sur les sociétés) de 1,7 M€ représentant le montant supplémentaire de l'assiette soumise à l'impôt sur les sociétés si 8 %, et non 20 %, des charges indirectes avaient été affectés au service immobilier.

3.1.3 Une amélioration de la gestion de trésorerie

La CRPN ne dispose pas de tableaux de flux de trésorerie⁷³. Au début de la période examinée, dans un contexte de rémunération négative des emprunts d'État et de certaines obligations d'entreprises, la CRPN a choisi de laisser un volant de liquidités important sur son compte courant ouvert dans l'une des principales banques françaises, qui ne lui a pas appliqué de pénalités⁷⁴.

Jusqu'en 2023, le solde de ce compte était piloté par la direction comptable et financière. Depuis le 1^{er} janvier 2024, il est géré par le service financier, en fonction du calendrier des principales échéances de versement, au premier rang desquelles le règlement des cotisations et le versement des pensions. Ce service n'est pas organisé pour piloter la trésorerie en fonction d'un solde défini à l'avance. Bien que le solde journalier évolue fortement au cours d'une même année, il a sensiblement diminué à partir de 2024, témoignant d'une gestion plus active de la trésorerie. Cette tendance s'est confirmée au premier trimestre 2025.

Tableau n° 12 : solde du compte bancaire (2023-2025)

<i>En M€</i>	2023	2024	1 ^{er} trimestre 2025
<i>Solde moyen</i>	32,1	24,8	14,4
<i>Solde le plus élevé</i>	191,6	697,4	65,3
<i>Solde le plus bas</i>	6,2	1,7	1,4

Source : Cour des comptes d'après les données de la CRPN

3.2 Une gestion des réserves largement externalisée et performante

Entre 2019 et 2024, les actifs de la CRPN admis en représentation des réserves ont diminué de 7 %, passant de 5,5 Md€ en 2019 à 5,1 Md€ en 2024 (cf. annexe n° 6). La crise sanitaire a affecté le montant des réserves dès 2020, et de façon plus marquée en 2022 et en 2023, en lien avec le nombre important de liquidations qui ont fortement sollicité les ressources du fonds de retraite complémentaire et du fonds de majoration.

3.2.1 Une politique de placements mobiliers maîtrisée

Le régime complémentaire de la CRPN a été parmi les premiers à constituer des réserves et à en organiser la gestion financière, avec la création d'une commission des placements dès 1953. Il est géré en répartition provisionnée : la CRPN constitue des réserves en plaçant les

⁷³ Seuls les flux nets mensuels de trésorerie entre le portefeuille financier et le compte bancaire de la CRPN font l'objet d'un *reporting* devant la commission financière.

⁷⁴ À l'inverse, les comptes bancaires ouverts pour la gestion de portefeuille, détenus au sein d'un autre établissement financier, se sont vu appliquer des pénalités (23 000 € entre 2019 et 2022) en raison de soldes créditeurs importants. La facturation a cessé fin 2022 avec la remontée des taux monétaires au-dessus de zéro.

excédents du régime sur les marchés financiers dans le but de pouvoir financer les prestations à long terme en cas de déficit technique, comme c'est le cas depuis 1993 pour le fonds de retraite complémentaire (cf. 1.3.3.1).

Le patrimoine mobilier de la CRPN était évalué en valeur comptable à 3,2 Md€ à fin 2024 contre 3,5 Md€ à fin 2019 (respectivement 4,1 et 4,2 Md€ en valeur de marché)⁷⁵.

3.2.1.1 Une évolution de la stratégie d'investissement au cours de la période

Une actualisation du règlement financier

En application des dispositions du décret du 25 octobre 2002⁷⁶, la CRPN s'est dotée d'un règlement financier, d'un document décrivant les objectifs et les modalités de placement des réserves, les conditions de recours à un gestionnaire et les obligations d'information à la charge de ce dernier.

Le conseil d'administration de la CRPN approuve périodiquement un document fixant les orientations générales de la politique de placement.

Le règlement financier de la caisse a été mis à jour le 25 mai 2023. Il intègre la décision des administrateurs de gérer les réserves de façon différenciée, à compter de 2023. Il fixe les principes généraux et les paramètres techniques inhérents au processus décisionnel de la gestion d'actifs. Il prévoit qu'outre l'allocation stratégique d'actifs, qui reflète la manière dont la caisse répartit son portefeuille d'investissements entre différentes classes d'actifs, les décisions portant sur l'immobilier ou sur les placements sur des fonds dédiés relèvent du conseil d'administration. Dans ce cadre, le conseil d'administration fait établir, au moins tous les quatre ans, un rapport sur la situation financière du régime par un actuaire prestataire qui réalise par ailleurs des projections (cf. 1.3.4.2).

Jusqu'au 31 décembre 2022, l'allocation stratégique d'actifs était indifférenciée selon les fonds, ce qui limitait les possibilités pour la CRPN de rechercher une performance adaptée à la nature des différents fonds. Avec la crise sanitaire, les réserves du fonds de majoration risquaient d'être épuisées dès la fin du premier semestre 2023, ce qui a conduit le conseil d'administration à adopter, à compter de 2023, une allocation stratégique d'actifs différenciée selon les fonds. Le résultat des réserves est désormais affecté par fonds, en fonction du résultat comptable de chaque fonds, selon les modalités précisées en annexe n° 5.

Un cadre réglementaire qui demeure inabouti

⁷⁵ Ces réserves ont été constituées au fil du temps par les excédents techniques dégagés entre 1953 et 1993. À cette date elles s'établissaient à 1,9 Md€ en valeur nette comptable. Leur montant a continué d'augmenter depuis, en lien avec la performance des actifs sous gestion.

⁷⁶ Décret n° 2002-1314 du 25 octobre 2002 relatif à l'organisation financière des régimes d'assurance vieillesse des travailleurs non-salariés des professions non-agricoles et de certains régimes spéciaux et modifiant le code de la sécurité sociale et le code de l'aviation civile, applicable à la CRPN.

Pour la gestion de ses réserves, la CRPN opère dans un cadre réglementaire inabouti et dépassé, que la Cour des comptes a déjà recommandé à plusieurs reprises d'actualiser⁷⁷.

Quatre allocations stratégiques successives ont été définies par un prestataire en 2019, 2020, 2021 et 2024 (cf. annexe n° 6). En début de période, les allocations d'actifs comprenaient une part d'obligations (38 % en 2019 et 33 % en 2020 sans distinction des fonds) prépondérante par rapport à la part d'actions (30 % en 2019 et en 2020) et une part significative d'immobilier (20 % en 2019 et 23 % en 2020) plus importante que dans d'autres caisses de retraite complémentaire de professions libérales⁷⁸, par exemple.

Avec la mise en place d'une gestion différenciée par fonds, la part d'actions cotées est devenue supérieure à la part d'obligations, à partir de 2023 pour le fonds d'assurance (60 % contre 40 %) et de 2024 pour le fonds de retraite complémentaire (35 % contre 30 %), l'immobilier, intégralement affecté à ce dernier fonds (cf. 3.2.2), conservant une part significative (25 %)⁷⁹.

Conformément à la volonté du conseil d'administration de maîtriser les risques, la part d'investissements autorisés dans des fonds non cotés est faible, 8 % à partir de 2020, réduite à 5 % depuis 2021. Des fourchettes par nature de placement, suffisamment resserrées pour permettre aux administrateurs d'assurer un suivi précis du respect de l'allocation stratégique, étaient en place dès le début de la période.

L'investissement socialement responsable à la CRPN

Selon le règlement financier du 25 mai 2023, la gestion des réserves de la CRPN prend en compte les critères environnementaux, sociaux et ceux liés à la gouvernance des entreprises dans lesquelles les commissions financière et immobilière préconisent d'investir.

En matière de gestion de valeurs mobilières, la CRPN a réalisé en 2023 un premier rapport, conformément à l'article 29 de la loi n°2019-1147 du 8 novembre 2019 relative à l'énergie et au climat qui impose des obligations de transparence accrues à la fois aux fonds de placement mais aussi aux détenteurs de titres eux-mêmes, comportant différents indicateurs : fin 2022, 29 % des investissements en valeurs mobilières l'étaient dans des fonds présentant des caractéristiques environnementales ou sociales favorables (article 8) ou poursuivant un objectif d'investissement durable explicite (article 9) ; 100 % des sociétés de gestion auxquelles la CRPN avait recours étaient signataires d'une charte engageant les investisseurs internationaux à respecter six principes

⁷⁷ Cour des comptes, « [Les réserves des caisses de retraite](#) », in *Rapport public annuel* (chapitre VI), 2022 ; Cour des comptes, « [La retraite des professions libérales : une organisation cloisonnée et peu efficiente, une évolution nécessaire](#) », in *Rapport sur l'application des lois de financement de la sécurité sociale* (chapitre XII), 2024, et Cour des comptes, « La retraite des artistes-auteurs : une indispensable restructuration de la gestion », in *Rapport sur l'application des lois de financement de la sécurité sociale* (chapitre XIV), 2025.

⁷⁸ En 2022, cette part représentait 15 % de l'allocation d'actifs de la caisse interprofessionnelle de prévoyance et d'assurance vieillesse des professions libérales (Cipav) et moins de 10 % à la caisse autonome de retraite et de prévoyance des infirmiers, masseurs-kinésithérapeutes, pédicures-podologues, orthophonistes et orthoptistes (Carpimko).

⁷⁹ Les 10 % restants sont composés à parts égales de placements dans des fonds monétaires et non cotés.

pour l'investissement responsable⁸⁰ et 79 % d'entre elles avaient mis en place une politique d'exclusion sectorielle⁸¹.

Encore récente, la démarche mérite d'être consolidée en particulier lors du renouvellement du parc immobilier.

3.2.1.2 Une gestion d'actifs performante, entièrement déléguée

Au cours de la période 2019-2024, la gestion des actifs financiers de la CRPN, hors immobilier et produits bancaires détenus directement, a été entièrement déléguée auprès d'une vingtaine de gestionnaires d'actifs, très majoritairement *via* des fonds ouverts, aux encours en forte croissance, et des fonds dédiés dont les encours diminuent. À compter de 2025, la CRPN a souhaité revenir à une gestion directe de ses obligations d'État et de ses obligations sécurisées, dans la limite de 200 M€ (17 % du portefeuille obligataire), afin de mieux maîtriser l'exposition géographique de son portefeuille.

Les choix opérés par le conseil d'administration de la caisse et le service financier, mis en œuvre par les gestionnaires d'actifs, ont permis d'atteindre un rendement moyen de 7,1 % au cours de la période 2019-2024. Ces performances financières sont parmi les plus élevées des caisses de retraite, comme la Cour l'avait souligné dans ses travaux sur les réserves des caisses de retraite précédemment cités. Les produits financiers non seulement couvrent le déficit technique mais contribuent aussi au résultat net positif qui vient augmenter les réserves du régime.

Tableau n° 13 : performance de la gestion du portefeuille de valeurs mobilières et frais de gestion (2019-2024)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Moyenne
<i>Rendement</i>	14,7 %	4,7 %	11 %	- 9,3 %	11,2 %	10,5 %	7,1 %
<i>Frais de gestion</i>	0,33 %	0,45 %	0,46 %	0,41 %	0,47 %	0,47 %	0,43 %

Source : Cour des comptes à partir des données de la CRPN

Les frais de la gestion déléguée se sont élevés à 13 M€ en moyenne par an au cours de cette période, soit 0,43 % de la valeur de marché des encours cumulés des fonds (3 Md€ en moyenne), ce qui situe la caisse dans la moyenne d'autres caisses de retraite complémentaire, notamment de professions libérales. Ces frais s'ajoutent au coût de fonctionnement du service

⁸⁰ Soit les six principes suivants : intégrer les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans son processus d'analyse et de décision d'investissement ; être un investisseur actif et intégrer les principes ESG dans sa politique de suivi des investissements ; rechercher les informations ESG appropriées auprès des entités dans lesquelles il investit ; promouvoir et accepter la mise en œuvre de ces principes dans le secteur de l'investissement ; travailler pour améliorer la mise en œuvre de ces principes ; rendre compte de ses activités et des progrès accomplis dans la mise en œuvre des principes.

⁸¹ Les exclusions sectorielles consistent à exclure certaines entreprises ou secteurs d'activités (le tabac, l'alcool, l'armement, l'exploitation des énergies fossiles, etc.) d'un portefeuille d'investissement en raison de leur incompatibilité avec des critères éthiques, environnementaux ou sociaux.

chargé des placements mobiliers, évalué à 3,6 M€ en moyenne par an, ce qui porte le coût total de la gestion financière à 16,6 M€ en moyenne annuelle.

3.2.2 Une stratégie immobilière en grande partie externalisée

Le patrimoine immobilier de la CRPN, dont la valeur comptable était évaluée à plus d'1 Md€ (1,5 Md€ en valeur de marché) fin 2024 contre 830 M€ (1,2 Md€ en valeur de marché) fin 2019, se compose d'actifs à la fois résidentiels (813 logements en 2024), de locaux dits tertiaires (73 000 m² de surface) et mixtes (logements, bureaux, boutiques) représentant au cours de la période entre 34 immeubles (en 2021) et 37 immeubles (en 2024).

Ce patrimoine immobilier est la propriété de la CRPN et de plusieurs sociétés civiles immobilières (8 SCI en 2024) détenues majoritairement par la caisse. Avec la mise en place d'une gestion différenciée des réserves à partir de 2023, les titres de participations des SCI ont été intégralement affectés au fonds de retraite complémentaire.

3.2.2.1 Une gestion immobilière récemment réorganisée, en grande partie externalisée

Sous l'impulsion du directeur de la caisse nommé en 2020, la gestion du patrimoine immobilier a été scindée en deux en 2022. Elle demeure en grande partie externalisée.

Le service immobilier de la caisse⁸² est chargé du pilotage de l'activité immobilière⁸³ et de la commercialisation des surfaces tertiaires, en relation avec trois commercialisateurs retenus dans le cadre d'un appel d'offres public.

À la suite des conclusions d'une étude comparative conduite à la demande du conseil d'administration par un groupe de travail, la gestion locative et technique des immeubles⁸⁴ a été déléguée⁸⁵ à partir de 2022, dans le cadre d'un marché public attribué à une société prestataire. Jusqu'alors confiée à la SA Locinter, cette gestion mettait la CRPN en situation de risque juridique en cas de revente de certains immeubles (cf. encadré ci-après).

En 2024, à la suite d'une remise en concurrence des mandats de gestion, un nouveau prestataire s'est vu attribuer la gestion locative et technique des immeubles jusqu'en 2029, pour un montant total de 15,1 M€ (2,8 M€ par an), plus élevé que celui estimé par le groupe de travail.

⁸² Le service est composé d'un directeur de l'immobilier, en fonction depuis 2024 mais embauché dès 2022 dans le cadre d'un management de transition de la SA Locinter (cf. *infra*) dont la direction lui avait été confiée, et de trois gestionnaires.

⁸³ Le service immobilier est notamment chargé de présenter l'ensemble des acquisitions et des cessions en commission immobilière, les décisions étant ensuite prises par le conseil d'administration.

⁸⁴ Elle comprend des tâches telles que la gestion de la location, la maintenance et la réparation des biens, la perception des loyers, la gestion des budgets et la communication avec les locataires.

⁸⁵ Selon ces conclusions présentées le 6 mai 2022, le coût d'une externalisation était estimé à 1,2 M€ par an (hors coûts non récurrents la première année estimés à 0,2 M€) contre 2,6 M€ pour la gestion par Locinter.

En 2024, tous les locaux détenus par la CRPN étaient loués en tout ou partie⁸⁶. Le taux de rendement du parc immobilier de la caisse s'est élevé à 3,3 %, soit une rentabilité supérieure à celle de certaines valeurs mobilières.

La SA Locinter

La société anonyme (SA) Locinter (plus précisément Locinter Immobilier) a été créée en 1986⁸⁷, avec l'aval de la direction générale de l'aviation civile, pour permettre à la CRPN de facturer des prestations qu'elle ne pouvait réaliser compte tenu de ses statuts. Détenue par la CRPN⁸⁸, elle était chargée de la gestion du parc immobilier de la caisse et de celui d'autres caisses de retraite. En 2019, une vingtaine de personnes s'occupait de la commercialisation des lots résidentiels et de la gestion locative, administrative, comptable et technique de l'ensemble du patrimoine.

Jusqu'en 2022, les documents (juridiques, fiscaux, comptables, techniques, etc.) mis à disposition des acquéreurs potentiels des immeubles de la caisse auprès de l'étude notariale de la CRPN étaient parfois incomplets, ce qui limitait les possibilités d'une cession rapide de certains immeubles. Le coût de la remise à niveau de cette documentation s'est élevé à 149 762 €. Les obligations fiscales au titre des immeubles détenus n'avaient pas toutes été correctement remplies. La CRPN s'est vu infliger à ce titre un rehaussement fiscal de 0,3 M€ en 2019, portant principalement sur la taxe annuelle sur les surfaces de stationnement due au titre de l'année 2015.

De 2019 à 2021, le résultat d'exploitation de la SA Locinter s'est établi en moyenne à 0,4 M€ avant de devenir déficitaire (- 1,4 M€ en 2022) à la suite de la dénonciation en janvier 2022 par la CRPN de la majorité des mandats de gestion qui la liaient à la société. Depuis le 1^{er} janvier 2023, cette dernière n'a plus ni activité ni salariés, lesquels se sont vu proposer un contrat de sécurisation professionnelle⁸⁹. Un salarié a été repris dans les effectifs de la CRPN.

La SA Locinter ne devrait pas être dissoute avant 2028, une fois recouvré un crédit d'impôt de plus de 100 000 €.

3.2.2.2 Une stratégie immobilière récente, conçue par un cabinet externe

La nomination d'un directeur de l'immobilier en 2019⁹⁰ a permis d'impulser une stratégie visant à améliorer la liquidité du portefeuille immobilier sur un horizon de sept à dix ans, tout en préservant un minimum de rentabilité. En pratique, cette stratégie a été intégralement conçue par un cabinet de conseil en immobilier d'entreprise, sans véritable intervention du service immobilier de la CRPN.

⁸⁶ Y compris le rez-de-chaussée et le premier étage du nouveau siège parisien de la caisse acquis en 2021, valorisé dans les réserves.

⁸⁷ La société a été constituée fin 1982 sous forme de groupement d'intérêt économique entre la CRPN et la SCI NHV détenue à 96,1 % par la CRPN.

⁸⁸ Au 31 décembre 2023, la CRPN en détenait directement 66,8 % des parts et indirectement 33,2 % via la SCI Constellation, constituée en 1964 par la CRPN, pour gérer un immeuble situé à Neuilly-sur-Seine.

⁸⁹ Un tel contrat permet au salarié licencié économique de bénéficier, sous certaines conditions, d'un ensemble de mesures donnant lieu à un reclassement accéléré proposé par France Travail.

⁹⁰ Le directeur de l'immobilier était toutefois dans les effectifs de la caisse depuis le 5 octobre 2017.

À partir d'un schéma directeur validé en juin 2018, une analyse du portefeuille a conduit à segmenter les actifs tertiaires et résidentiels de la caisse en trois catégories : ceux à conserver, jugés stratégiques ; ceux de grande taille, pesant trop lourd dans le portefeuille de la caisse, à transformer par exemple en SCI, afin de les rendre plus faciles à vendre ; ceux ayant vocation à être cédés pour pouvoir réinvestir dans des immeubles de bureaux dits « core »⁹¹, de sorte à limiter le risque de dépréciation de la valeur des actifs. Cette stratégie a été présentée aux administrateurs de la commission immobilière en novembre 2018.

Dans ce cadre, sur avis de la commission immobilière, le conseil d'administration a validé, entre 2019 et 2022, la cession de neuf immeubles situés en banlieue parisienne ou en dehors du quartier central des affaires de Paris, pour un montant total de 610 M€, soit 5,4 M€ de plus que le prix plancher fixé par le conseil d'administration sur proposition des services de la caisse, à partir d'une évaluation établie par un prestataire spécialisé et par le service des domaines. La CRPN a ensuite investi, à partir de 2023, dans quatre immeubles tertiaires ou résidentiels situés à Paris et un immeuble tertiaire acheté en l'état futur d'achèvement situé à Puteaux, pour un montant total de 386 M€, soit une économie de 9,2 M€ par rapport au prix d'achat fixé par le conseil d'administration.

Les autres acquisitions réalisées par la CRPN au cours de la période examinée ont été gérées par le service immobilier de la caisse, accompagné de différents conseils, juridique, technique et notarial.

3.3 Une application, encore partielle, des règles de la commande publique qui s'appuie sur un prestataire

L'organisation retenue par la CRPN pour appliquer les règles de la commande publique à compter de 2019, progressivement structurée autour d'une gestion externalisée, reste insuffisamment contrôlée et pilotée. La maîtrise des règles de la commande publique doit encore être renforcée, notamment en ce qui concerne l'exécution des marchés publics.

3.3.1 Le choix d'une gestion externalisée de la commande publique, insuffisamment pilotée et contrôlée

La CRPN, organisme de droit privé chargé d'une mission de service public, créé pour satisfaire une mission d'intérêt général autre qu'industrielle et commerciale, entretient, à travers son financement, un lien de dépendance étroit avec un pouvoir adjudicateur, l'État, et sa gestion est soumise au contrôle de celui-ci. À ce titre, elle est considérée comme pouvoir adjudicateur selon le 2° de l'article L 1211-1 du code de la commande publique et, par là même, assujettie aux règles de la commande publique.

⁹¹ Immeubles situés dans les meilleurs endroits, où il existe une rareté foncière (exemple : Paris, quartier central des affaires), occupés par des locataires de qualité sous forme de baux longs et fermes, dans lesquels il n'y a pas de travaux significatifs à prévoir.

À compter du 3 octobre 2019, la CRPN a commencé à appliquer les règles de la commande publique pour la passation des nouveaux marchés. Entre 2019 et 2024, 163 marchés publics ont été passés par la caisse (de 10 en 2019 à 41 en 2024) pour un montant total supérieur à 55 M€. Ils ont principalement porté sur l'informatique, la gestion financière et comptable, et l'immobilier.

La caisse a fait le choix d'externaliser l'accompagnement de ses services dans la passation et l'exécution de ces marchés. La prestation comprend l'accompagnement dans la définition du besoin et de la stratégie d'achats, la préparation et la rédaction du dossier de consultation des entreprises, la publication, le dépouillement, l'analyse des candidatures et des offres en soutien des services, la négociation avec les candidats, ainsi que la formation des salariés⁹².

Les marchés sont essentiellement attribués par le directeur général, à partir de l'analyse des offres réalisée par les services métiers concernés, en lien avec le prestataire. Ce n'est qu'à compter du 28 juin 2024, qu'une commission des marchés, dont les prérogatives sont définies dans le règlement intérieur, a été mise en place. Moins de 10 % des marchés attribués en 2024 ont été formellement examinés par la commission⁹³ mais, pour certains marchés importants, l'analyse des offres est présentée aux administrateurs notamment pour valider le budget associé.

Cette organisation a contribué à améliorer le respect des règles de la commande publique. Toutefois, la CRPN ne dispose pas d'un recensement exhaustif des besoins en matière d'achat public⁹⁴, ni d'une stratégie globale d'achat approuvée par le conseil d'administration. Son pilotage et le contrôle interne (cf. 3.6.1) doivent être renforcés afin de mieux maîtriser les risques financiers et d'atteinte à la probité.

3.3.2 Une maîtrise des règles de la commande publique à conforter

L'analyse d'un échantillon de marchés publics⁹⁵ par la Cour des comptes a mis en évidence des faiblesses dans la passation de certains marchés et le suivi de leur exécution par la CRPN.

Les délais de passation ont parfois été mal anticipés, ne permettant pas d'assurer la publicité requise. C'est notamment le cas du marché relatif à l'organisation des élections intervenues en 2023 au sein du collège des affiliés du conseil d'administration. Compte tenu de l'adoption tardive du règlement électoral par le conseil d'administration fin 2022, la caisse a directement consulté cinq sociétés susceptibles de répondre à l'appel d'offres, sans faire la publicité du marché, alors que son montant était supérieur à 40 000 € hors taxes⁹⁶.

⁹² Une note de procédure relative à la passation des marchés publics, diffusée en septembre 2024 au sein des services de la caisse, précise l'organisation générale retenue.

⁹³ Elle se prononce sur l'attribution des seuls marchés à procédure formalisée.

⁹⁴ Le recensement réalisé par le directeur informatique ne porte que sur les marchés susceptibles d'être présentés à la commission des marchés publics (marchés formalisés) à l'exclusion des marchés de travaux.

⁹⁵ 24 marchés ont été contrôlés représentant un montant estimé de 29,2 M€ hors taxes.

⁹⁶ Parmi les cinq sociétés consultées, deux ont répondu à l'appel d'offres. La proposition de l'une d'elle a été jugée non conforme au cahier des charges. La seconde a remporté le marché d'un montant total de 78 300 € hors taxes.

Le fait qu'une seule société soit candidate pour l'attribution d'un marché public ne dispense pas la CRPN de disposer d'une analyse de l'offre pour en vérifier la conformité au marché⁹⁷.

Les critères techniques d'analyse des offres ne sont pas toujours suffisamment discriminants, par exemple dans le cas du marché portant sur la réalisation du contrôle interne de deuxième niveau des activités de la CRPN passé en 2021⁹⁸ ou celui du marché d'assistance et de conseil pour la passation et l'exécution des marchés publics passé en septembre 2023⁹⁹. Dans le cas du marché attribué en juin 2024 pour la gestion locative et technique des immeubles propriété de la CRPN, le classement des entreprises lors de la première phase dite « de candidature » a évolué sans raison apparente, conduisant finalement l'une d'elles à être invitée à soumettre une offre alors que son classement initial ne le lui aurait pas permis¹⁰⁰. Cette entreprise n'a toutefois pas été retenue à l'issue de la seconde phase.

L'absence de suivi budgétaire de l'exécution des marchés publics par la CRPN ne garantit pas le respect des montants plafonds prévus dans les marchés, ni celui des obligations relatives aux modifications de marchés prévues par l'article L. 2194-1 du code de la commande publique. Ainsi, le montant plafond du marché d'assistance pour la passation et l'exécution des marchés publics attribué en 2021, fixé au seuil de passation d'un marché en procédure adaptée, a été dépassé de 34 %¹⁰¹ et le marché aurait dû faire l'objet d'une procédure formalisée.

La caisse gagnerait à mettre en place un suivi de l'exécution des marchés.

3.4 Une gestion des ressources humaines déléguée pour une partie des salariés

La CRPN emploie deux catégories de salariés : des gardiens et employés d'immeubles, d'une part, et des salariés employés au siège de la caisse, d'autre part. La gestion des premiers a été déléguée à des prestataires, parfois en méconnaissance du droit du travail. Leur situation est aujourd'hui en cours de normalisation. L'effectif employé au siège a crû de façon importante au cours de la période examinée. La part des salariés en contrat permanent et l'ancienneté moyenne restent toutefois élevées. Les résultats de la caisse en matière d'égalité professionnelle sont insuffisants.

⁹⁷ Appel d'offres relatif au marché d'infogérance portant sur l'infrastructure informatique de la caisse, passé en septembre 2019, soit avant le recours à une société prestataire chargée notamment de l'analyse des offres.

⁹⁸ Les quatre sous-critères techniques ont conduit les candidats à obtenir des notes très proches, et les faibles écarts de notation ne sont pas suffisamment justifiés par les commentaires figurant dans l'analyse des offres.

⁹⁹ À l'exception d'un, tous les candidats ont obtenu les mêmes notes à deux sous-critères techniques.

¹⁰⁰ Les entreprises classées parmi les cinq premières à l'issue de la phase de candidature ont été invitées à présenter des offres. La note initialement attribuée à l'un des candidats par le prestataire chargé de l'assistance à la passation des marchés ayant été légèrement abaissée sans justification, la position de cette entreprise dans le classement final s'est trouvée dégradée, permettant à son concurrent immédiat d'être invité à présenter une offre, à sa place.

¹⁰¹ 286 204,80 € hors taxes facturés pour un montant maximum de 213 000 € hors taxes.

3.4.1 Une gestion externalisée des gardiens et employés d'immeubles, en voie de normalisation

En 2024, la CRPN employait 17 gardiens et employés d'immeubles, correspondant à 14,7 équivalents temps plein, tous affectés à un établissement distinct du siège de la caisse¹⁰². Leur masse salariale s'est élevée à 746 000 € par an en moyenne entre 2020 et 2024.

Tableau n° 14 : effectifs et masse salariale des gardiens et employés d'immeubles (2019-2024)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Gardiens (ETP*)</i>	nr**	nr	nr	13,6	11,5	11,5
<i>Employés d'immeuble (ETP*)</i>	nr	nr	nr	3,3	3,3	3,2
<i>Masse salariale (en €)</i>	nr	762 000	770 000	754 000	704 000	739 000

* équivalents temps plein,

** nr : non renseigné.

Source : Cour des comptes à partir de données de la CRPN

Ces salariés sont couverts par la convention collective des gardiens, concierges et employés d'immeubles et ne relèvent pas de la convention d'entreprise signée par la CRPN¹⁰³.

La caisse n'a pu documenter leur masse salariale que depuis 2020 et leur effectif depuis 2022. Ce défaut d'information est dû au fait que leur gestion a été entièrement déléguée à la société Locinter à partir de 2016, puis aux prestataires successifs, titulaires du marché de gestion locative et technique des immeubles (cf. 3.2.2.1). Ces prestataires sont chargés de l'embauche et du paiement des gardiens et employés, dont les salaires sont refacturés à hauteur de 80 % environ aux locataires, le reste étant refacturé à la CRPN¹⁰⁴. Le licenciement de ces salariés fait, en revanche, l'objet d'une décision de la caisse.

Cette délégalion de gestion n'a pas toujours respecté les règles applicables aux gardiens et employés d'immeubles. Sept salariés ont vu leur contrat de travail signé par Locinter en tant qu'employeur, lors de leur première embauche. Sept autres, recrutés à l'origine par la CRPN, ont signé un nouveau contrat de travail précisant que Locinter était leur employeur, à la suite d'un changement d'affectation¹⁰⁵. Or, l'article 1 de la convention collective des gardiens, concierges et employés d'immeubles précise que, lorsqu'un immeuble n'est pas placé sous le régime de la copropriété, l'employeur est le propriétaire, même dans le cas où il existe un mandat de gestion.

La CRPN a pris conscience de son statut d'employeur en 2020 et a entamé un processus de régularisation de la situation des gardiens et employés d'immeubles. Des élections ont été organisées début 2024 afin de constituer un comité social et économique spécifique, et un

¹⁰² L'activité principale de cet établissement est l'administration d'immeubles.

¹⁰³ Applicable à compter du 1^{er} juillet 1974.

¹⁰⁴ En 2023, la part refacturée à CRPN s'est élevée à 0,1 M€.

¹⁰⁵ Deux salariés, recrutés par la CRPN avant 2016, ont également été informés par Locinter fin 2015 que la société reprenait leur contrat de travail, dans le cadre du transfert de la gestion de leur immeuble.

délégué syndical a été désigné. La direction de la caisse a indiqué à la Cour vouloir réinternaliser la gestion de ces personnels courant 2025.

Ce processus de normalisation mériterait d'être complété par une régularisation des contrats de travail sur lesquels la société Locinter figure comme employeur. Un suivi des effectifs des gardiens et employés d'immeubles devrait également être mis en place.

3.4.2 Un effectif important, en grande majorité employé sous contrat à durée indéterminée

Le nombre de salariés employés au siège de la CRPN a crû de 25,6 % en équivalents temps plein (ETP) au cours de la période examinée par la Cour des comptes, pour atteindre près de 90 ETP en 2024.

Tableau n° 15 : effectif, part des salariés en contrat à durée indéterminée et taux d'absentéisme (2019-2024)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Effectif (ETP* en moyenne annuelle)</i>	71,5	78,2	81,1	85,4	92,5	89,8
<i>Part des salariés en CDI**</i>	92,8 %	86,2 %	91,3 %	88,2 %	90,3 %	96,1 %
<i>Taux d'absentéisme</i>	-	-	2,2 %	1,9 %	1,7 %	2,2 %

* équivalents temps plein ;

** contrat à durée indéterminée.

Source : Cour des comptes à partir de données de la CRPN

La croissance de l'effectif a été particulièrement forte au sein des services chargés des employeurs et du recouvrement (+ 5 ETP au cours de la période), des carrières et prestations (+ 4 ETP) et de la comptabilité (+ 3 ETP). Concernant la comptabilité, cette augmentation ne s'est pas accompagnée d'une baisse du recours à des prestataires extérieurs.

La caisse justifie cette hausse par l'accroissement de l'activité engendré par la crise sanitaire ainsi que par des transformations structurelles, telles que la mise en place de la gestion différenciée des réserves ou l'augmentation du nombre de sociétés civiles immobilières dont elle assure la gérance.

Rapporté au nombre d'affiliés (61 583 en 2024), le nombre de salariés en équivalent temps plein est toutefois particulièrement élevé : il était de 1,5 pour 1 000 affiliés en 2024, plus de deux fois supérieur aux ratios d'autres caisses de retraite complémentaire¹⁰⁶.

L'importance de ces effectifs mérite d'être soulignée, dans la mesure où beaucoup des activités de la caisse (stratégie financière, gestion immobilière, passation et suivi des marchés publics, entre autres) sont fortement externalisées. C'est particulièrement le cas du service

¹⁰⁶ L'Institution de retraite complémentaire de l'enseignement et de la création (Ircec), la Caisse autonome de retraite et de prévoyance des infirmiers, masseurs kinésithérapeutes, pédicures-podologues, orthophonistes et orthoptistes (Carpimko) et la Caisse interprofessionnelle de prévoyance et d'assurance vieillesse des professions libérales (Cipav), par exemple.

informatique qui emploie pourtant près de 13 ETP, ce qui en fait le deuxième service le plus important de la caisse après celui des carrières et prestations (près de 29 ETP), et alors que chacun des autres services emploie moins de 10 ETP (cf. annexe n° 7).

La plupart des salariés employés au siège de la CRPN bénéficie d'un contrat à durée indéterminée – 91 % d'entre eux¹⁰⁷ au cours de la période sous revue (contre 73 % en France en 2023)¹⁰⁸ – et de conditions de rémunération et de travail attractives (cf. annexe n° 7). Le taux de rotation moyen¹⁰⁹ ne dépasse pas 16 % par an entre 2019 et 2024, et l'ancienneté demeure élevée¹¹⁰ : 26 % des salariés étaient en poste à la CRPN depuis plus de 20 ans en 2024. La moyenne d'âge était de 46,4 ans en 2024¹¹¹.

L'absentéisme est faible au sein de la caisse, variant entre 1,7 et 2,2 %¹¹² par an depuis 2022¹¹³.

Treize licenciements, cinq ruptures conventionnelles et deux transactions ont eu lieu entre 2019 et 2024. Le montant moyen des indemnités versées pour chacune de ces séparations s'est élevé à 29 600 €. Cinq des treize licenciements ont donné lieu à une action contentieuse. L'ensemble de ces actions est encore en cours et expose la caisse pour un total de plus de 2,5 M€¹¹⁴, dont près de 1,1 M€ pour la demande la plus importante.

3.4.3 Des résultats insuffisants en matière d'égalité professionnelle

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes constitue un enjeu particulièrement important à la CRPN, où les femmes représentent la majorité de l'effectif (cf. tableau n° 16).

Les différences de salaire moyen entre les femmes et les hommes sont importantes.

L'écart brut dépassait 40 % en 2024, au détriment des femmes. Une partie de cet écart s'explique par des choix individuels différents concernant le temps de travail (14,7 % des femmes étaient à temps partiel, en moyenne, entre 2019 et 2024, contre 1,7 % des hommes) et,

¹⁰⁷ La part des contrats à durée déterminée dans les embauches effectuées par la caisse a régressé, passant de 54 % à 23 % entre 2019 et 2024. La part des intérimaires dans le total des effectifs de la caisse a atteint en moyenne 6,2 % entre 2019 et 2024, pour des missions d'intérim d'une durée moyenne de deux mois et demi.

¹⁰⁸ Insee, *France Portrait Social*, 2024.

¹⁰⁹ Défini comme la somme des arrivées et des départs rapportée au double des effectifs en début de période.

¹¹⁰ L'ancienneté moyenne était de 11,4 ans en 2022, légèrement inférieure à celle observée dans les organismes du régime général de sécurité sociale, où elle atteignait 12,7 ans la même année – Commission interministérielle d'audit salarial du secteur public, *Avis relatif au régime général de la sécurité sociale*, juin 2023.

¹¹¹ Cet âge moyen est proche de celui observé dans les organismes du régime général : 45,2 ans en 2023.

¹¹² Le taux d'absentéisme est calculé comme le rapport du nombre de jours d'absences pour maladie, maternité et accidents du travail au nombre total de jours servant de référence pour la déclaration de ces absences (nombre de jours ouvrables pour la maternité et nombre de jours calendaires pour la maladie et les accidents du travail).

¹¹³ Le logiciel de gestion des cotisations et contributions sociales utilisé par la CRPN pour ses salariés ne conservant les données que sur une période de quatre ans, conformément aux obligations imposées par les Urssaf, les informations ne sont pas disponibles pour les années antérieures à 2022.

¹¹⁴ Au 31 décembre 2024, 1,5 M€ avaient été enregistrés en provision pour litiges.

surtout, par la moindre proportion de cadres parmi les femmes (49 % des salariées appartenait à cette catégorie en 2024 contre 76 % des hommes).

Toutefois, parmi les cadres à temps plein présents toute l'année au sein de la caisse, les hommes gagnaient encore 16 % de plus que les femmes en 2024. Cet écart, en baisse depuis 2019, reste important et s'explique, selon la CRPN, par l'hétérogénéité des métiers au sein de la catégorie des cadres. Si tel est le cas, cela signifie toutefois que les femmes sont régulièrement employées dans des métiers moins qualifiés et donc moins bien rémunérés que les hommes, dans les différents services de la caisse. Elles n'ont représenté qu'un tiers des salariés percevant les dix plus hautes rémunérations, en moyenne, au cours de la période.

Tableau n° 16 : égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (2019-2024)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Part des femmes dans l'effectif*</i>	56,9 %	59,2 %	61,0 %	57,0 %	56,6 %	55,4 %
<i>Ratio du salaire annuel brut moyen des hommes rapporté à celui des femmes parmi l'ensemble des salariés*</i>	1,36	1,40	1,38	1,27	1,32	1,42
<i>Ratio du salaire annuel brut moyen des hommes rapporté à celui des femmes parmi les cadres employés à temps plein toute l'année</i>	1,33	1,27	1,21	1,20	1,18	1,16
<i>Index d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (sur 100 points)</i>	-	66	76	89	84	83

* champ des salariés présents au 31 décembre.

Source : Cour des comptes à partir de données de la CRPN

Dès sa première publication par la CRPN en 2020, l'index d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes était inférieur à 75 points¹¹⁵. La caisse a, à ce titre, été destinataire, en décembre 2021, d'un courrier de la direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (Drieets) d'Île-de-France, l'enjoignant de mettre en œuvre des mesures correctives. Dès l'accord relatif à la négociation annuelle obligatoire, signé en novembre 2021, la CRPN s'était engagée à mettre en œuvre des mesures financières correctives afin de réduire les écarts de rémunération individuelle entre hommes et femmes. Sous l'effet de ces mesures et d'un changement dans les modalités de calcul de l'index, celui-ci est revenu à un niveau supérieur à 80 à partir de 2022.

L'accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, signé en décembre 2020 pour trois ans n'a toutefois pas été reconduit en 2024 par manque de représentants syndicaux susceptibles de participer à la négociation, aucun candidat ne s'étant présenté au premier tour des élections professionnelles.

¹¹⁵ Le niveau de l'index est de 100 points lorsque l'égalité parfaite est atteinte. Dans le cas de la CRPN, les femmes sont défavorisées par rapport aux hommes dans toutes les dimensions prises en compte dans le calcul de l'index : les écarts de rémunérations, les écarts de taux d'augmentations individuelles et le nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les dix salariés ayant perçu les plus hautes rémunérations.

L'impossibilité d'agir dans le cadre du dialogue social a conduit la caisse, en mars 2024, à fixer de façon unilatérale des objectifs visant à faire progresser l'index. Ceux-ci restent toutefois vagues, mettant l'accent sur les intentions plus que sur les résultats¹¹⁶.

La CRPN ne remplit pas non plus ses obligations d'emploi des personnes en situation de handicap. Celles-ci n'ont jamais représenté plus de 4,6 % des effectifs en équivalents temps plein entre 2019 et 2024, soit une proportion inférieure à l'obligation légale, fixée à 6 %. En application de l'article L. 5212-9 du code du travail, la caisse acquitte donc chaque année une contribution au titre des personnes en situation de handicap qu'elle aurait dû employer, qui s'est élevée à 7 948 € en 2025.

Un accord collectif relatif à l'insertion de ces personnes a été signé en janvier 2022. Une partie des actions qu'il prévoit – nomination d'un référent, actions de communication en direction du personnel – ont commencé à être mises en œuvre.

Recommandation n° 7. (caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile) : Renforcer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, et en faveur des personnes en situation de handicap.

3.5 Une qualité de service maîtrisée

La qualité du service rendu aux affiliés et la gestion technique du régime sont globalement satisfaisantes, tant en ce qui concerne le recouvrement des cotisations que la liquidation des prestations (cf. annexe n° 8).

Le calcul des cotisations, à partir du montant déclaré des revenus, est automatiquement contrôlé et l'encaissement est suivi. La CRPN applique des pénalités de retard en cas de paiement hors délai des cotisations¹¹⁷. Ces pénalités restent marginales, représentant en moyenne 0,04 % du montant des cotisations de l'année¹¹⁸ au cours de la période examinée et ont fait l'objet de remises pour moitié. La CRPN ne calcule pas un taux de recouvrement permettant de suivre le niveau d'encaissement des cotisations dues¹¹⁹. Les cotisations non recouvrées font l'objet d'un contentieux nourri¹²⁰ auprès des employeurs et moins de 0,1 % des cotisations dues ont été passées en pertes sur créances irrécouvrables entre 2019 et 2024.

¹¹⁶ Concernant l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, la caisse s'engage à « *veiller à l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes à l'embauche pour un même travail ou un travail de valeur égale* », « *veiller à l'égalité de traitement salarial entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de valeur égale tout au long du parcours professionnel dans l'entreprise* ». Concernant la parité parmi les plus hautes rémunérations « *l'entreprise s'engage, quand l'opportunité se présentera, à veiller à assurer la représentativité des femmes au sein des 10 plus hautes rémunérations à compétences équivalentes* ».

¹¹⁷ Article D. 6527-71 du code des transports.

¹¹⁸ Hors période de non-application des pénalités de retard pendant la pandémie.

¹¹⁹ La CRPN rapporte les cotisations déclarées à la somme de ces cotisations déclarées, des dotations aux provisions nettes des reprises et au montant des créances irrécouvrables passées en perte. Ce taux, qu'elle appelle taux de recouvrement, est supérieur à 99 % sur la période.

¹²⁰ La CRPN a engagé 76 nouveaux contentieux depuis 2019 à l'encontre de 57 employeurs, afin de recouvrer 11,9 M€ de cotisations, dont 9,7 M€ auprès de compagnies en liquidation judiciaire.

L'accompagnement de proximité par les services du faible nombre d'employeurs et la prépondérance du groupe Air France contribuent à ce taux élevé de recouvrement.

La refonte de l'outil métier en cours devrait améliorer encore la performance du processus de recouvrement, par l'automatisation du suivi des états de paiements, des relances en cas de défaut de paiement des cotisations à leur date d'exigibilité, et du rapprochement entre les cotisations déclarées et les cotisations encaissées, actuellement fait à la main.

Les erreurs de liquidation et les incidents de paiement relatifs aux prestations versées sont marginaux et font l'objet d'un suivi et de mesures correctives. Le contentieux en matière de liquidation est limité¹²¹ ; des mesures préventives ont été adoptées¹²². Les délais de liquidation imputables à la CRPN sont maîtrisés.

Pour les périodes à compter du 1^{er} janvier 2021, la CRPN liquide les droits sur la base des temps de travail et salaires que les employeurs ont déclarés et non plus sur la base des cotisations encaissées. La caisse se rapproche ainsi de la pratique du régime général, favorable aux affiliés, en neutralisant les effets potentiels des retards ou contentieux en recouvrement sur leurs droits. En l'absence de dispositions encadrant la validation des droits en cas de défaut de paiement des employeurs, elle valide gratuitement la totalité des périodes et salaires des affiliés, à hauteur du précompte salarial effectué au fonds de retraite.

La CRPN gagnerait à mettre en place un contrôle des déclarations des affiliés attestant sur l'honneur que les périodes d'inactivité sans solde dans le cadre du temps alterné n'ont pas donné lieu à cotisations dans un autre régime de retraite complémentaire, dès lors qu'elles sont validées dans les droits à retraite complémentaire à la CRPN. Le retard pris dans la validation des droits des affiliés constitue un risque qui doit également faire l'objet d'une attention accrue, dès lors qu'il conduit à augmenter le nombre de liquidations provisoires. La CRPN a indiqué avoir déployé en 2025 un outil visant à automatiser les processus de préparation de la validation des droits des affiliés afin d'en réduire les délais, et avoir prévu de réaliser des enquêtes de satisfaction auprès de ses affiliés.

3.6 Une gestion des risques à consolider

La CRPN s'est dotée d'un dispositif de contrôle interne efficace, en partie délégué, qui s'étend toutefois sur un périmètre limité. En l'absence de contrôle de l'affiliation et de l'assiette des cotisations au régime complémentaire prévu par les textes, la lutte contre la fraude reste limitée.

¹²¹ Depuis 2019, huit nouvelles requêtes ont été formulées à l'encontre de la CRPN par des affiliés, dont une seule a obtenu gain de cause. La CRPN a, pour sa part, engagé des poursuites à l'encontre d'une cinquantaine d'affiliés au cours de la période sous revue afin de recouvrer 1,2 M€ d'indus sur pension, principalement à la suite du décès du pensionné, et plus marginalement d'une reprise d'activité de navigant.

¹²² Parmi ces mesures, figure par exemple la mise en place, depuis octobre 2024, d'un contrôle biennuel pour les affiliés résidant à l'étranger âgés de plus de 90 ans, en complément du contrôle d'existence réalisé par la Cnav et l'Agirc-Arrco.

3.6.1 Un contrôle interne efficace mais partiel

Le contrôle interne et de maîtrise des risques développé par la CRPN depuis 2012 est en partie externalisé. Il couvre la majeure partie des activités de la caisse, à l'exception notable des dépenses de fonctionnement.

S'agissant des activités du régime et de la gestion financière, le contrôle interne repose sur trois niveaux de contrôle. Le premier est réalisé en interne au sein de chaque service, à partir de procédures prédéfinies, à travers les applicatifs de gestion, ou par les services métiers. Le contrôle de deuxième niveau est réalisé par des cabinets extérieurs et par des salariés de la CRPN qui n'ont pas d'activité opérationnelle. Ceux-ci s'assurent du respect des procédures et des contrôles de premier niveau, selon un plan de contrôle annuel portant sur les trois activités de la caisse et l'activité des services supports, à l'exception de ceux chargés des ressources humaines, des remboursements de frais des administrateurs et des salariés, ainsi que des marchés publics. Le troisième et dernier niveau de contrôle comprend des audits ponctuels réalisés par des organismes extérieurs de contrôle ou des prestataires.

Cette organisation permet, sous réserve de son périmètre, une gestion des risques globalement maîtrisée. Les dépenses de fonctionnement, qui présentent pourtant des risques élevés en termes de montant et en matière d'atteinte à la probité, ne font pas l'objet d'un contrôle interne. Les contrôles mériteraient notamment d'être renforcés en matière de remboursements des frais des administrateurs et de suivi des marchés publics.

Le contrôle interne est suivi par le comité spécialisé, qui en définit le programme et les suites qui y sont données, et sa mise en œuvre est placée sous la responsabilité conjointe du directeur général et de la directrice comptable et financière. Le fonctionnement de la gouvernance de la caisse ne permet toutefois pas au comité spécialisé d'exercer pleinement son rôle de contre-pouvoir (cf. 2.3.3). Il est souhaitable que ce dernier jouisse effectivement de l'indépendance que lui confèrent les statuts de la CRPN.

3.6.2 Un contrôle de l'affiliation et de l'assiette des cotisations non prévu par les textes

3.6.2.1 Un contrôle de l'affiliation à faire progresser

Les fraudes à l'affiliation, un sujet de préoccupation pour la CRPN

Selon l'article L. 6527-1 du code des transports, l'affiliation au régime complémentaire de retraite géré par la CRPN est obligatoire pour tout salarié civil qui exerce de manière habituelle la profession de navigant à titre d'occupation principale et qui est titulaire d'un contrat de travail dans l'emploi de navigant.

En vertu du règlement européen du 22 mai 2012¹²³, les personnels navigants des compagnies aériennes sont rattachés à la législation de sécurité sociale de l'État sur le territoire

¹²³ Règlement UE n°465/2012 publié au journal officiel de l'Union européenne L149 du 8 juin 2012 portant coordination des systèmes de sécurité sociale.

duquel se trouve leur base d'affectation. Cette dernière est définie¹²⁴ comme le lieu désigné par l'exploitant où le membre d'équipage commence et termine normalement un temps de service ou une série de temps de services et où, dans des circonstances normales, l'exploitant n'est pas tenu de loger ce membre d'équipage¹²⁵.

L'implantation progressive des compagnies à bas coûts sur le marché français, au milieu des années 2000, a conduit certaines d'entre elles à contourner la réglementation en mentionnant, dans les contrats de travail des personnels navigants, des bases d'affectation fictives, situées notamment en Irlande ou en Grèce, alors que toute l'activité des personnels en question était réalisée au départ de la France. La condamnation de plusieurs d'entre elles par la justice à partir de 2013 a permis d'étendre le nombre des affiliés à la CRPN et de recouvrer une partie des cotisations non payées.

Le mouvement de modernisation des flottes des compagnies aériennes et la hausse du trafic aérien augmentent le nombre de commandes d'aéronefs et accroît les tensions sur les délais de livraison¹²⁶. Dans ce contexte, les compagnies ont davantage recours à l'affrètement, qui consiste à louer auprès d'une compagnie étrangère un aéronef, le plus souvent avec son équipage, afin d'effectuer des liaisons aériennes au départ de la France. Selon la CRPN, cette pratique présente un nouveau risque de fraude au rattachement, alors que la réglementation sociale française doit être appliquée à ces équipages mis à disposition.

Une absence d'échanges d'informations entre la CRPN et le réseau des Urssaf

Dix contentieux relatifs au champ d'application étaient en cours durant la période examinée par la Cour des comptes, notamment pour travail dissimulé. La liquidation judiciaire de certaines des compagnies concernées et l'ancienneté des faits, souvent difficiles à établir, rendent leur résolution délicate.

Aucun texte ne prévoit que la CRPN puisse contrôler la bonne affiliation de leurs navigants par les compagnies aériennes. Elle n'est informée des cas de fraudes que lorsque les compagnies aériennes concurrentes ou les personnels navigants eux-mêmes lui en font part, ou lorsque le Parquet lui demande d'évaluer le préjudice moral et matériel pour la retraite complémentaire. Lorsqu'elle a connaissance de cas de fraudes, la caisse peut porter plainte avec constitution de partie civile.

Si la CRPN échange régulièrement avec la direction générale de l'aviation civile pour documenter certaines situations atypiques, il n'existe pas d'échange d'informations avec les Urssaf lorsque celles-ci, chargées du contrôle et du recouvrement des cotisations au régime général, détectent une fraude ou une erreur. La fraude à l'affiliation à la CRPN s'accompagne pourtant, dans la quasi-totalité des cas, d'une fraude à l'affiliation au régime de base, comme en attestent les principaux contentieux pour lesquels la CRPN s'est constituée partie civile. Or en tant qu'institution gérant un régime obligatoire de retraite complémentaire, la CRPN entre dans le champ d'application de l'article L. 114-12 du code de la sécurité sociale et peut dès lors recevoir des informations des Urssaf sur les situations de fraude lorsque celles-ci sont détectées.

¹²⁴ Par le règlement CEE n°3922/91 du 16 décembre 1991.

¹²⁵ Article R.6522-3 du code des transports.

¹²⁶ Ces délais sont accrus par les pénuries persistantes de main d'œuvre et de matières premières, et les problèmes de logistique.

En sens inverse, la CRPN qui s'est dotée d'un outil de lutte contre la fraude aux cotisations sociales¹²⁷ pourrait utilement signaler les cas de fraude suspectée à l'Urssaf compétente.

Recommandation n° 8. (direction de la sécurité sociale, agence centrale des organismes de sécurité sociale, caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile) : Organiser sans délai le partage entre les Urssaf et la CRPN des résultats des contrôles qu'elles opèrent respectivement auprès des compagnies aériennes.

3.6.2.2 Un contrôle d'assiette des cotisations à mettre en place

L'assiette des cotisations déclarées par les employeurs pour la retraite complémentaire des personnels navigants (près de 700 M€) n'est contrôlée ni par la CRPN, qui n'est pas dotée de cette compétence, ni par les Urssaf, qui ne contrôlent que l'assiette des cotisations pour la retraite de base¹²⁸.

Afin de prévenir les risques d'erreurs et de fraude de façon efficiente, il paraît souhaitable de s'appuyer sur les compétences et les ressources du réseau des Urssaf.

L'Acos souligne les risques à séparer le contrôle de l'assiette des cotisations de retraite complémentaire, d'une part, du recouvrement de ces dernières, d'autre part. Des tribunaux distincts seraient notamment susceptibles d'avoir à connaître des mêmes litiges en cas de contestation.

L'opportunité et les modalités d'une prise en charge du recouvrement et du contrôle des cotisations de retraite complémentaire du personnel navigant par le réseau des Urssaf devrait faire l'objet d'un examen conjoint par l'Acos et la CRPN, sous l'égide de la direction de la sécurité sociale, en mobilisant l'expertise de la CRPN et avec pour objectif de maintenir la qualité du recouvrement.

Recommandation n° 9. (direction de la sécurité sociale, agence centrale des organismes de sécurité sociale, caisse de retraite du personnel navigant professionnel de l'aéronautique civile) : Examiner l'opportunité et les conditions d'une extension des missions du réseau des Urssaf au recouvrement et au contrôle des cotisations au régime de retraite complémentaire du personnel navigant de l'aéronautique civile ainsi qu'au contrôle de l'affiliation à ce régime.

¹²⁷ Visant à recenser les vols au départ et à l'arrivée des aéroports français, et à les comparer aux déclarations des employeurs.

¹²⁸ Les deux assiettes diffèrent. Les indemnités représentatives de frais professionnels, toutes les indemnités de rupture de contrat de travail, ainsi que les indemnités exclusives de départ légales ou conventionnelles n'entrent pas dans l'assiette des cotisations au régime complémentaire. La déduction forfaitaire spécifique, qui peut s'appliquer à l'assiette des cotisations de la sécurité sociale, n'est pas applicable à celle de la CRPN.

ANNEXES

Annexe n° 1.	Relevé des voies de progrès pour la CRPN mentionnées dans les observations définitives	69
Annexe n° 2.	Note méthodologique sur l'estimation du coût pour la Cnav de l'ouverture des droits à la retraite complémentaire avant 60 ans à la CRPN	70
Annexe n° 3.	Frais de déplacement remboursés et présence physique aux réunions du président du conseil d'administration.....	72
Annexe n° 4.	Les comptes de la CRPN et les coûts de fonctionnement	74
Annexe n° 5.	Modalités de répartition des frais de fonctionnement et des résultats des réserves	77
Annexe n° 6.	Allocation stratégique des actifs et évolution de la composition des actifs admis en représentation des réserves	79
Annexe n° 7.	Effectif et conditions de rémunération et de travail à la CRPN	82
Annexe n° 8.	La gestion de l'offre de services en direction des employeurs et des affiliés	85

Annexe n° 1. Relevé des voies de progrès pour la CRPN mentionnées dans les observations définitives

Le présent rapport comporte des observations qui ne font pas l'objet d'une recommandation mais justifient l'engagement de travaux par la CRPN. Le tableau recense ces observations et renvoie au numéro de la sous-partie correspondante.

	Thème	Partie	Actions
1	Règlement intérieur	2.2.2.1	Mettre à jour le règlement intérieur afin d'y indiquer que la commission des marchés et la commission d'aide sociale et des prestations disposent d'un pouvoir décisionnaire pour attribuer respectivement les marchés et les aides.
2	Résidence des administrateurs	2.2.3	Vérifier chaque année le lieu de résidence des administrateurs.
3	Présentation des remboursements de frais	2.2.3	Lors de la présentation annuelle des frais remboursés aux administrateurs devant le comité spécialisé, préciser les montants remboursés à chaque administrateur ainsi que le nombre de réunions auxquelles il a assisté en présentiel, après anonymisation des données.
4	Présentation des comptes	3.1.1	Saisir le conseil de normalisation des comptes publics sur la présentation des comptes de la CRPN ou faire évoluer les statuts de la CRPN dans le sens d'un alignement sur les normes comptables applicables aux organismes de sécurité sociale.
5	Répartition des coûts de fonctionnement	3.1.2.	Documenter chaque année les critères de détermination de la clé de répartition des charges indirectes entre la gestion du régime, la gestion financière et la gestion immobilière.
6	Commande publique	3.3.2	Mettre en place un suivi de l'exécution des marchés.
7	Contrats de travail des gardiens et employés d'immeubles	3.4.1	Lorsque les contrats de travail des gardiens et employés d'immeubles font apparaître la société Locinter comme employeur, établir un avenant à ces contrats afin que la CRPN apparaisse comme l'employeur en lieu et place de Locinter.
8	Gestion des gardiens et employés d'immeubles	3.4.1	Mettre en place un suivi des effectifs des gardiens et employés d'immeubles ainsi que de leur masse salariale.
9	Contrôle des déclarations des affiliés	3.5	Mettre en place un contrôle des déclarations sur l'honneur des affiliés relatives aux périodes d'inactivité dans le cadre du temps alterné.
10	Indicateurs de qualité de service	3.5	Réaliser des enquêtes de satisfaction auprès des affiliés et des employeurs.
11	Contrôle interne	3.6.1	Mettre en place sans délai un dispositif de contrôle interne couvrant les dépenses de fonctionnement, notamment en matière de remboursements des frais des administrateurs et de suivi des marchés publics.

Annexe n° 2. Note méthodologique sur l'estimation du coût pour la Cnav de l'ouverture des droits à la retraite complémentaire avant 60 ans à la CRPN

À la demande de la Cour des comptes, la CRPN a extrait de ses bases la liste des personnels navigants qui percevaient en 2023 la majoration et qui avaient moins de 60 ans, en distinguant les navigants techniques des navigants commerciaux et en précisant le montant de leur dernier salaire mensuel en 2023. Ce fichier comprend 2 072 navigants.

Il a été directement communiqué par la CRPN à la Cnav, dans la mesure où il contenait des informations confidentielles, dont le numéro de sécurité sociale des personnels concernés. La Cnav l'a complété, à la demande de la Cour des comptes, en y indiquant le statut d'emploi des bénéficiaires en 2023, ainsi que le nombre de trimestres qu'ils avaient validés, tels que recensés au répertoire de gestion des carrières unique (RGCU), et le nombre de trimestres requis pour une retraite à taux plein.

Ce fichier a été transmis à la Cour des comptes après anonymisation. Il a fait l'objet d'un retraitement, afin de neutraliser des informations manquantes.

S'agissant de l'activité poursuivie, six navigants ont été écartés des analyses, n'ayant pas été retrouvés dans le RGCU par la Cnav. En 2023, 15 % des bénéficiaires de la majoration âgés de moins de 60 ans avaient cessé toute activité et ne cotisaient donc plus à la Cnav.

Tableau n° 17 : répartition par activité des bénéficiaires de la majoration âgés de moins de 60 ans (2023)

Tous	Régime général	Travailleurs indépendants	MSA salariés	Autres régimes	Invalidité	Chômage	Maladie, maternité accidents du travail	Sans activité	Total général
Anciens personnels navigants commerciaux	553	220	10	23	122	578	8	255	1 769
Anciens personnels navigants techniques	69	22		1	23	126	1	61	303
Total général	622	242	10	24	145	704	9	310	2 066
Sous-totaux				898	145	704	9	310	2 066
Poids respectif				43,5 %	7,0 %	34,1 %	0,4 %	15,0%	100%

Source : Cour des comptes d'après les données de la CRPN et de la Cnav

La Cour des comptes a estimé le manque à gagner pour la Cnav du fait de l'absence de cotisations, à partir du montant des cotisations qu'auraient payées ces bénéficiaires s'ils avaient

poursuivi une activité de navigant rémunérée à hauteur de leur dernier salaire mensuel. Pour ce faire, elle a exclu ceux d'entre eux qui avaient été reconnus inaptes par le Conseil médical de l'aéronautique civile et qui, de ce fait, n'auraient pas pu poursuivre une activité de navigant. Le manque à gagner s'élève à 1,9 M€ pour l'année 2023.

Ce coût brut pour la Cnav doit toutefois être minoré des droits à la retraite de base qui ne sont pas validés par les affiliés, avec l'application éventuelle d'une décote sur les pensions qui leur seront versées lorsqu'ils liquideront leur retraite de base. Ces droits non validés ne peuvent pas être estimés sur la base des données de carrière disponibles, car la Cnav ne dispose pas des informations sur l'ensemble des trimestres validés par ces navigants, dans la mesure où ils n'ont pas encore liquidé leur retraite de base, et où tous les régimes, notamment la CRPN, n'ont pas encore fait remonter les données de carrière au répertoire de gestion des carrières unique.

Annexe n° 3. Frais de déplacement remboursés et présence physique aux réunions du président du conseil d'administration

Le nombre de nuitées d'hôtel remboursées au président de la CRPN au cours de la période sous revue figure dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 18 : nombre de nuitées remboursées au président du conseil d'administration (2019-2024)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Nombre de nuitées remboursées</i>	170	120	137	104	75	41
<i>Nombre de jours ouvrés</i>	251	253	254	253	251	252
<i>Part des nuits remboursées dans les jours ouvrés</i>	68 %	47 %	54 %	41 %	30 %	16 %

Source : Cour des comptes à partir des données de la CRPN

À la demande de la Cour des comptes, la direction de la CRPN a recensé le nombre de réunions des instances ou sessions de formation auxquelles le président a été convoqué et a assisté.

Il a été présent à la majeure partie des réunions convoquées par la CRPN (91 % d'entre elles) au cours de la période, ainsi que l'illustre le tableau ci-dessous. En revanche, depuis 2020, il y participe, très majoritairement, en visioconférence.

Tableau n° 19 : nombre de réunions auxquelles le président du conseil d'administration a été convoqué et a assisté (2019-2024)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Nombre de réunions auxquelles le président a été convoqué</i>	57	70	65	73	80	66
<i>Présence physique</i>	51	9	3	5	4	2
<i>Présence en visioconférence</i>	0	11	18	59	62	61
<i>Présence sans information sur sa nature (présentiel ou en visioconférence)</i>	0	43	38	7	1	0
<i>Absence</i>	6	7	6	2	13	3
<i>Part du nombre de réunions avec présence physique rapportée au nombre de nuitées remboursées</i>	30 %	8 %	2 %	5 %	5 %	5 %

Source : Cour des comptes à partir des données de présences ou d'absences ainsi que le mode de présence (physique ou en visioconférence) transmis par la CRPN.

En 2019, la CRPN n'avait pas recours à la visioconférence. Malgré cela, les réunions pour lesquelles la caisse est en mesure d'attester la présence physique du président ne dépassent pas 30 % des nuitées qui lui ont été remboursées. Cela implique que 3,3 nuitées lui ont été remboursées pour chaque réunion à laquelle il a été physiquement présent.

À partir de mars 2020 et du confinement lié à la pandémie de covid 19, la visioconférence a été systématiquement proposée aux administrateurs. La caisse n'ayant pas conservé les relevés de connexion à distance pour les années 2020 et 2021, le mode de participation du président est inconnu pour 60 % des réunions qui se sont tenues au cours de ces deux années. Concernant les autres réunions, il y a participé à distance à 71 % d'entre elles.

Depuis 2022, sa présence par des moyens de visioconférence s'est généralisée puisqu'il a assisté à distance à 81 % des réunions convoquées en 2022, 78 % en 2023 et 92 % en 2024¹²⁹.

Le nombre de réunions pour lesquelles la caisse est en mesure d'attester la présence physique du président ne dépasse pas 5 % des nuitées qui lui ont été remboursées depuis 2021. Ceci implique que 20 nuitées lui ont été remboursées pour chaque réunion à laquelle il a été physiquement présent.

Le président a indiqué à la Cour des comptes avoir pour habitude de participer aux réunions à distance le matin puis se rendre à la CRPN l'après-midi, pour des réunions formelles ou informelles. Parmi l'ensemble des réunions des instances pour lesquelles le mode de participation (présentiel ou visioconférence) du président est connu, ce dernier a participé à distance à 90,4 % des réunions organisées le matin et 89,5 % des réunions organisées l'après-midi, en moyenne au cours de la période 2020-2024.

Tableau n° 20 : nombre de réunions des instances auxquelles le président a participé selon le mode de participation et l'horaire de la réunion (2020-2024)

	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Présence physique – réunion le matin</i>	5	2	2	2	0
<i>Présence physique – réunion l'après-midi</i>	4	1	3	2	2
<i>Visioconférence – réunion le matin</i>	7	13	26	32	25
<i>Visioconférence – réunion l'après-midi</i>	4	4	33	28	33
<i>Part de la visioconférence – réunion le matin</i>	58,3 %	86,7 %	92,9 %	94,1 %	100,0 %
<i>Part de la visioconférence – réunion l'après-midi</i>	50,0 %	80,0 %	91,7 %	93,3 %	94,3 %

Note : ne sont comptabilisées ici que les réunions pour lesquelles le mode de participation du président est attesté par la CRPN. Les réunions pour lesquelles l'horaire n'est pas connu ne sont pas prises en compte même lorsque le mode de participation est connu.

Source : Cour des comptes à partir des données de la CRPN

¹²⁹ Rapportée au nombre de réunions auxquelles il a effectivement assisté, la participation du président en visioconférence atteignait 92 % en 2022, 94 % en 2023 et 97 % en 2024.

Annexe n° 4. Les comptes de la CRPN et les coûts de fonctionnement

1. Les comptes de la CRPN

Tableau n° 21 : compte de résultat synthétique de la CRPN (2019-2024)

<i>En M€</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Résultat du régime dont	- 98,2	- 312,5	- 353	- 261,9	- 204,2	- 179,5
<i>Fonds de retraite</i>	- 87	- 296,2	- 330,3	- 241,5	- 189,8	- 170,9
<i>Fonds de majoration</i>	- 11,9	- 16,7	- 22,6	- 21,6	- 16,7	- 9,6
<i>Fonds d'assurance</i>	0,6	0,4	- 0,07	1,2	2,3	1,1
<i>Fonds social</i>	0,03	- 0,09	- 0,1	0,01	0,04	0,04
Résultat des réserves dont	698	249,6	206,5	222,1	198	334,3
<i>Résultat des réserves mobilières</i>	648,5	185	195,3	170,6	196,9	345,1
<i>Résultat des réserves immobilières</i>	49,5	64,6	11,2	51,5	1,1	- 10,8
<i>Résultat exceptionnel</i>	0,9	- 0,4	- 0,8	- 1,7	- 0,2	- 2,1
Impôt sur les sociétés	- 3,5	- 3,2	- 2,9	- 2,5	- 8,9	- 5,1
Résultat net global	596 4	- 66,6	- 150,3	- 44	- 15,2	147,8

Note : La gestion administrative est incluse au sein de la rubrique « résultat du régime ».

Source : Cour des comptes d'après les données de la CRPN

Tableau n° 22 : bilan simplifié de la CRPN (2019-2024)

<i>En M€</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Actif immobilisé</i>	830	1 022	974	887	1 078	1 036
<i>Actif circulant dont</i>	3 793	3 748	3 531	3 578	3 366	3 415
<i>Valeurs mobilières de placement</i>	3 706	3 560	3 173	2 931	2 599	3 542
Total actif	4 622	4 770	4 504	4 465	4 443	4 578
<i>Réserves</i>	4 388	4 321	4 171	4 127	4 111	4 259
<i>Provisions pour risques et charges</i>	7,4	4,3	4,2	4,8	1,7	1,9
<i>Emprunts et dettes financières</i>	3,9	31,2	7,6	32,8	32,9	28,7
<i>Autres dettes</i>	224	413	322	301	297	288
Total passif	4 622	4 770	4 504	4 465	4 443	4 578

Source : Cour des comptes d'après les données de la CRPN

2. Les coûts de fonctionnement

Au cours de la période 2019-2024, les coûts de fonctionnement de la caisse ont augmenté de façon significative, passant de 14,3 M€ en 2019 à 24,4 M€ en 2024, soit une hausse supérieure à 70 %.

L'augmentation de ces coûts a concerné les trois principales activités de la CRPN : la gestion du régime, c'est-à-dire l'activité de la direction des opérations retraite, la gestion financière et la gestion immobilière, dans des proportions différentes, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau n° 23 : coûts de fonctionnement des trois principales activités de la CRPN (2019-2024)

En M€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	évolution 2019/2024
<i>Coûts de fonctionnement du régime*</i>	8,9	9,2	9,8	9,9	10,5	14,3	61 %
<i>Coûts de fonctionnement du service financier</i>	2,5	2,5	2,8	4,4	4,6	4,9	96 %
<i>Coûts de fonctionnement du service immobilier</i>	2,5	2,7	2,7	3,9	4	4,6	84 %

* coûts directs, indirects, amortissements et résultats de cessions d'actifs.

Source : Cour des comptes à partir des états financiers de la CRPN

L'augmentation des coûts de fonctionnement du régime est principalement due à la hausse de la masse salariale de la direction des opérations retraite et au coût du nouvel applicatif métier Horus en cours de déploiement¹³⁰. La hausse des coûts de fonctionnement du service financier et du service immobilier, plus marquée à partir de 2022, est due à la mise en place de la gestion différenciée des réserves¹³¹ et, s'agissant du service immobilier, aux honoraires¹³² du prestataire chargé de la gestion locative et technique des immeubles détenus par la CRPN.

L'approche budgétaire retenue par la CRPN permet de distinguer par activité ce qui relève des coûts directs et des coûts indirects. Elle permet de mettre en évidence l'évolution de la part des charges de personnels affectés aux trois principales activités sur lesquelles la CRPN a choisi de mettre l'accent, rapportée au total des coûts de fonctionnement directs, soit 77 % en moyenne au cours de la période 2019-2024, comme le montre le tableau suivant.

¹³⁰ Entre 2023 et 2024, le montant du projet Horus a contribué à la hausse des coûts de fonctionnement du régime à hauteur de 0,3 M€.

¹³¹ En 2024, la mission d'assistance pour la direction comptable et financière a porté sur des travaux de clôture annuelle des comptes sociaux consolidés et de cantonnement des cotisations pour un montant de 0,2 M€. Ce coût a été réparti entre le service financier et le service immobilier.

¹³² Soit 0,5 M€ en 2024.

Tableau n° 24 : part des charges de personnels dans les coûts de fonctionnement directs (2019-2024)

<i>En M€</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Moyenne
<i>Charges des personnels affectés aux trois principales activités</i>	4,2	4,4	4,5	5,2	5,5	6	4,8
<i>Coûts de fonctionnement directs</i>	5,1	5,4	5,6	7,1	7,4	8,4	6,5
<i>Part des charges de personnels / coûts de fonctionnement directs</i>	82 %	81 %	80 %	73 %	74 %	72 %	77 %

Source : Cour des comptes à partir des états financiers de la CRPN

Les charges des personnels affectés aux trois principales activités de la caisse ne constituent toutefois qu'une partie de la masse salariale de la CRPN qui inclut également les salaires des personnels affectés dans les autres services (direction générale, services informatiques, direction comptable et financière, etc.). L'évolution de la masse salariale totale rapportée au total des coûts de fonctionnement au cours de la période sous revue, montre qu'elle a également progressé de façon significative, de plus de 60 % en moyenne.

Tableau n° 25 : part des charges de personnels dans les coûts de fonctionnement (2019-2024)

<i>En M€</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Moyenne
<i>Charges de personnels</i>	9,4	10,5	10,3	11,9	12,5	12,7	11,2
<i>Coûts de fonctionnement</i>	14,3	14,7	15,6	21,6	21,9	24,4	18,7
<i>Part des charges de personnels / coûts de fonctionnement</i>	66 %	71 %	66 %	55 %	57 %	52 %	61 %

Source : Cour des comptes à partir des données de la CRPN

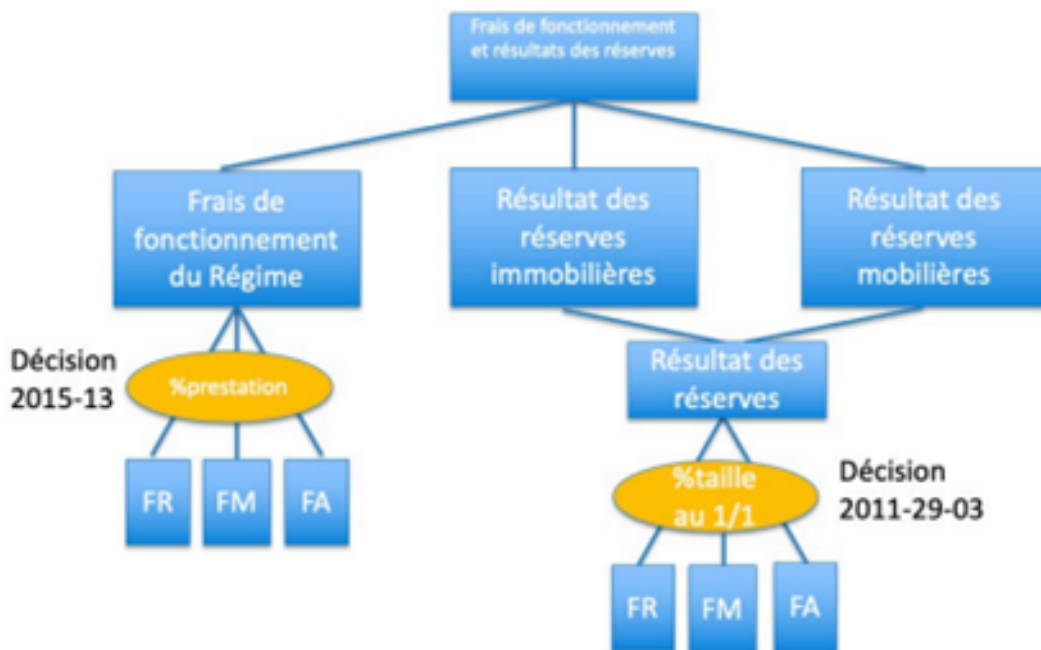
Les coûts de fonctionnement indirects sont passés de 9,2 M€ en 2019 à 16,1 M€ en 2024, soit une hausse de 75 %. Cette hausse est due à un recours, dans des proportions significatives, à la sous-traitance sans que la caisse soit en mesure d'identifier cette part au sein compte « fournisseurs de biens et services ». Le montant des dépenses rattachées à ce compte a triplé au cours de la période, passant de 9,3 M€ en 2019 à 27,9 M€ en 2024.

Annexe n° 5. Modalités de répartition des frais de fonctionnement et des résultats des réserves

La mise en place d'une gestion différenciée des réserves a conduit la CRPN à adopter le 25 mai 2023 un règlement d'affectation et de gestion des fonds. Ce document prévoit également les modalités de répartition des frais de fonctionnement de la caisse – détaillées dans les deux schémas ci-après – selon que l'on se situe avant (jusqu'en décembre 2022) ou après (à compter du 1^{er} janvier 2023) la mise en place de la gestion différenciée des réserves.

Ainsi, jusqu'à fin 2022, les coûts de fonctionnement du régime (direction des opérations retraite) étaient répartis entre les trois fonds, au *pro rata* des prestations, en application d'une décision du conseil d'administration de 2015 (partie gauche du schéma). À l'identique des résultats des réserves, les frais de fonctionnement de la gestion immobilière et de la gestion mobilière étaient affectés à chacun des trois fonds au *pro rata* de la valeur des fonds à l'ouverture de l'exercice, sur la base d'une décision du conseil d'administration de 2011 (partie droite du schéma).

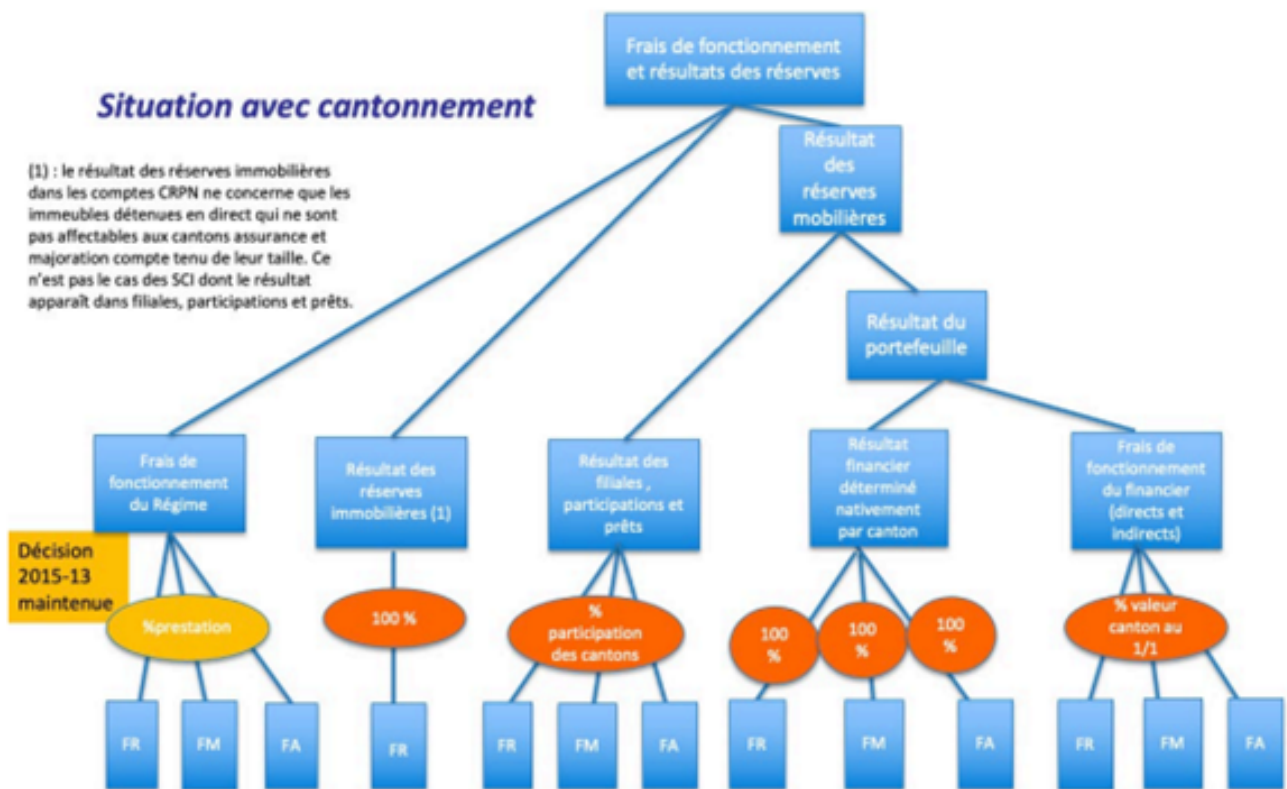
Schéma n° 1 : modalités de répartition des frais de fonctionnement avant la mise en place d'une gestion différenciée des réserves



FR : fonds de retraite ; FM : fonds de majoration ; FA : fonds d'assurance.
Source : règlement d'affectation et de gestion des fonds de la CRPN

Depuis 2023, les coûts de fonctionnement du service immobilier, soit 4,7 M€ en 2024, sont intégralement affectés au fonds de retraite complémentaire, suivant en cela l'affectation du patrimoine immobilier. Les coûts de fonctionnement du régime (direction des opérations retraite) sont répartis entre les trois fonds, au *pro rata* des prestations, en application de la décision du conseil d'administration de 2015 (partie gauche du schéma). Enfin, les frais de fonctionnement de la gestion mobilière, soit 4,9 M€ en 2024, sont répartis entre les trois fonds selon les modalités illustrées par les bulles de couleur orange du schéma.

Schéma n° 2 : modalités de répartition des frais de fonctionnement depuis la mise en place d'une gestion différenciée des réserves ou « cantonnement »



FR : fonds de retraite complémentaire, FM : fonds de majoration, FA : fonds d'assurance.
Source : règlement d'affectation et de gestion des fonds de la CRPN

Annexe n° 6. Allocation stratégique des actifs et évolution de la composition des actifs admis en représentation des réserves

Au cours de la période sous revue, quatre allocations stratégiques d'actifs successives ont été définies, en 2019, 2020, 2021 et 2023. Suite à la décision du conseil d'administration extraordinaire du 11 février 2021 d'intégrer le montant des cotisations reportées en raison de la crise sanitaire, l'allocation des réserves a été temporairement modifiée afin de sécuriser leur gestion. L'allocation de 2023 a été adoptée à la suite de la décision du conseil d'administration de mettre en place une gestion différenciée des fonds. Les deux tableaux suivants présentent l'allocation stratégique en début de période (gestion indifférenciée) et celle qui a prévalu dès 2023 pour les fonds de majoration et d'assurance, et, à partir de février 2024, à la suite du remboursement des cotisations employeurs fin janvier 2024, pour le fonds de retraite (gestion différenciée par fonds).

Tableau n° 26 : allocation stratégique d'actifs (2019)

<i>Classe d'actifs</i>	Allocation stratégique d'actifs	
	Allocation	Fourchette
Obligations dont	38 %	33 % - 43 %
<i>obligations d'État</i>	19 %	
<i>obligations crédit</i>	19 %	
Actions dont	30 %	25 % - 35 %
<i>actions Europe</i>	19 %	
<i>actions États-Unis</i>	8 %	
<i>actions reste du monde</i>	3 %	
Immobilier	20 %	15 % - 25 %
Monétaire	8 %	4 % - 12 %
Capital investissement	3 %	2 % - 4 %
Foncières cotées	1 %	0,5 % - 1,5 %
Total	100 %	

Source : CRPN

Tableau n° 27 : allocation stratégique d'actifs (2023)

<i>Classe d'actifs</i>	<i>Fonds de retraite complémentaire</i>		<i>Fonds de majoration</i>	<i>Fonds d'assurance</i>	
	<i>Allocation</i>	<i>Fourchette</i>	<i>Adossement**</i>	<i>Allocation</i>	<i>Fourchette</i>
Obligations dont	30 %	25 %-35 %		40 %	35 %-45 %
<i>obligations d'État</i>	5 %				
<i>obligations investissables*</i>	15 %			30 %	
<i>obligations « High Yield »*</i>	10 %			10 %	
Actions dont	35 %	30 %-40 %	< 26,5 M€	60 %	55 %-65 %
<i>actions Europe</i>	17 %				
<i>actions États-Unis</i>	12 %				
<i>actions Asie</i>	4 %				
<i>actions internationales (autres)</i>	2 %			60 %	
Immobilier	25 %	20 %-30 %			
Monétaire	5 %	3 %-10%	> 27,5 M€	> 1,2 M€	
<i>Fonds non coté dont</i>	5 %	3 %-7 %			
<i>capital investissement</i>	5 %				
<i>Dettes privées</i>	0 %				
Total	100 %			100 %	

Notes :

* Les obligations investissables ou « investment grade » sont émises par des émetteurs qui reçoivent une note allant de AAA à BBB-. Lorsque la note est inférieure à BBB-, elles sont dites à haut rendement ou « high yield ».

** Pour le fonds de majoration, le conseil d'administration n'a pas fixé d'allocation stratégique mais des règles d'adossement (montant maximum d'actions et montant minimum de placements monétaires).

Source : CRPN

LA CAISSE DE RETRAITE DU PERSONNEL NAVIGANT PROFESSIONNEL DE
L'AÉRONAUTIQUE CIVILE (CRPN)

Le tableau suivant présente l'évolution de la composition des actifs admis en représentation des réserves, par classe d'actifs, au 31 décembre de l'année N, en valeur de marché.

Tableau n° 28 : composition des actifs (en M€) admis en représentation des réserves (2019-2024)

Années	Obligations*	Actions*	Immobilier	Autres*	Monétaire*	Total
2019	1 854,5	1 663,9	1 251,7	300,6	433,3	5 504,1
2020	1 657,7	1 648,4	1 243,1	335,2	300,3	5 184,7
2021	1 265,8	1 829,3	1 243,2	347,1	449,9	5 135,3
2022	681,7	1 543,6	1 170,2	374,1	602,3	4 371,9
2023 dont	657,1	1 572,5	1 378,0	391,0	313,7	4 312,3
<i>Fonds de retraite complémentaire</i>	<i>654,1</i>	<i>1 537,4</i>	<i>1 378,0</i>	<i>299,0</i>	<i>264,1</i>	<i>4 132,6</i>
<i>Fonds de majoration</i>	<i>0,0</i>	<i>16,6</i>	<i>0,0</i>	<i>92,0</i>	<i>39,1</i>	<i>147,7</i>
<i>Fonds d'assurance</i>	<i>3,0</i>	<i>18,5</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>10,5</i>	<i>31,9</i>
2024 dont	1 220,9	1 684,9	1 432,4	374,9	430,2	5 143,4
<i>Fonds de retraite complémentaire</i>	<i>1 209,7</i>	<i>1 637,2</i>	<i>1 432,4</i>	<i>320,4</i>	<i>354,2</i>	<i>4 953,9</i>
<i>Fonds de majoration</i>	<i>0,0</i>	<i>25,5</i>	<i>0,0</i>	<i>54,5</i>	<i>71,5</i>	<i>151,4</i>
<i>Fonds d'assurance</i>	<i>11,2</i>	<i>22,3</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>4,6</i>	<i>38,1</i>

* Obligations : gérées en direct et OPCVM ; actions : gérées en direct, OPCVM et fonds négociés en bourse ; autres : gestion alternative et fonds non cotés ; monétaire : comptes sur livret, dépôts à terme, OPCVM monétaire et liquidités.

Source : CRPN

Annexe n° 7. Effectif et conditions de rémunération et de travail à la CRPN

1. L'effectif

L'effectif de la caisse est réparti entre les différents services comme suit.

Tableau n° 29 : effectif des services de la CRPN, en équivalent temps plein (2019-2024)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Carrières et prestations</i>	25,09	26,21	28,22	29,39	30,41	28,96
<i>Comptabilité</i>	6,07	5,73	5,64	7,48	8,72	9,49
<i>Contrôle de gestion, études et risques</i>	3,53	6,44	6,00	6,74	6,91	5,30
<i>Direction (dont secrétariat)</i>	5,24	5,33	5,08	5,00	4,93	5,00
<i>Employeurs</i>	4,36	4,50	6,20	6,04	9,05	9,38
<i>Service financier</i>	4,79	4,95	5,34	5,08	5,37	4,24
<i>Immobilier</i>	3,00	4,28	3,03	3,50	3,70	3,93
<i>Informatique</i>	11,08	10,71	10,54	10,99	13,29	12,90
<i>Juridique</i>	3,00	3,84	4,24	5,28	3,71	4,19
<i>Marchés publics</i>	0,00	0,31	0,55	0,00	0,00	0,00
<i>RH</i>	1,90	1,90	2,13	1,90	1,90	1,90
<i>Services généraux</i>	3,42	4,00	4,17	4,00	4,49	4,48
Total	71,47	78,19	81,14	85,41	92,48	89,78

Source : Cour des comptes à partir des données de la CRPN

2. Les conditions de rémunération et de travail

La politique salariale de la CRPN

La politique salariale est proposée par la direction générale au bureau du conseil d'administration de la caisse qui en valide les principes. Elle comporte deux types de mesures de revalorisation des salaires : les augmentations collectives, issues des négociations annuelles obligatoires conduites avec les organisations syndicales et les primes à la performances individuelles. Des primes exceptionnelles ont également pu être versées en début de période, en lien avec la réalisation d'un événement spécifique, en cours d'année. La direction en place depuis octobre 2020 a choisi de les intégrer, le cas échéant, à la prime individuelle de performance.

Les primes accordées aux directeurs des services sont également proposées par le directeur général et validées par le bureau du conseil d'administration. La rémunération du directeur général en fonction début 2025 est beaucoup plus incitative que celle de son

prédécesseur. Elle dépend pour près d'un tiers d'indicateurs relatifs à la performance économique de la caisse, le succès des grands projets ainsi que la qualité de son management.

Dans le cadre fixé par la loi du 16 août 2022 portant mesures d'urgence pour la protection du pouvoir d'achat, un accord sur la prime de partage de la valeur a été signé par la CRPN en novembre 2023. Il prévoyait le versement de cette prime, y compris aux personnels de direction, avec la paie du mois de décembre. Ce dispositif n'a pas été reconduit en 2024.

Les salariés employés au siège de la CRPN bénéficient d'un accord d'intéressement dès lors qu'ils ont au moins trois mois d'ancienneté. L'enveloppe arrêtée pour la prime est de 2,8 % de la masse salariale brute.

Les rémunérations

Le total des rémunérations versées par la CRPN a augmenté de 35 % au cours de la période sous revue, pour atteindre 12,7 M€ en 2024.

Tableau n° 30 : rémunérations des personnels de la CRPN (2019-2024)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Rémunérations* totales (en M€)</i>	9,4	10,5	10,3	11,9	12,5	12,7
<i>Dont rémunérations* des cadres de direction (en M€)</i>	0,96	1,07	1,19	1,28	1,29	1,45
<i>Rémunération annuelle moyenne** (en €)</i>	62 642	65 907	66 947	69 570	73 117	73 719

* rémunérations brutes (salaire de base et primes) ;

** champ des salariés présents au 31 décembre.

Source : Cour des comptes à partir de données de la CRPN

Les salariés employés au siège sont rémunérés sur 14 mois et leur rémunération brute s'élevait, en fin de période, à 73 700 € par an, soit près de 1,8 fois plus que celle des personnels sous accord collectif du régime général de sécurité sociale, en 2022. Cet écart s'explique pour l'essentiel par une proportion de cadres très supérieure à la CRPN par rapport au régime général (67 % contre 36 % en 2023).

Le total des rémunérations des membres du conseil de direction a crû de 52 % au cours de la période sous revue. Cette croissance tient notamment à l'augmentation du nombre de cadres dirigeants, passé de six à neuf avec la création d'un poste de directeur des études en 2021, de directeur des opérations retraites en 2024, ainsi que l'emploi concomitant de l'ancien et du nouveau directeur comptable et financier pendant près d'un an et demi¹³³.

La rémunération moyenne par cadre dirigeant a augmenté de 7,4 % au cours de la période pour atteindre 171 000 € en 2024. Cette croissance a été essentiellement tirée par les primes (+79 %) qui représentaient 13 % de leur rémunération en 2024 contre 7,8 % en 2019.

¹³³ La nouvelle directrice comptable et financière a été embauchée en juin 2023, alors que l'ancien directeur comptable et financier n'a quitté la caisse que début 2025.

Outre les primes liées à la performance et à l'intéressement, les salariés de la CRPN bénéficient d'avantages annexes. Huit cadres dirigeants disposaient d'une voiture de fonction en 2024 – contre trois en 2019 –, pour un montant total de 18 700 €.

Des prêts au logement peuvent être octroyés au personnel par le conseil d'administration. Aucun ne l'a été depuis 2020.

Enfin, les salariés de la CRPN bénéficient d'une remise de 15 % sur le montant du loyer lorsqu'ils sont locataires d'un appartement appartenant à la caisse. Dès lors que leur contrat de travail est rompu, les conditions de droit commun leur sont à nouveau appliquées. Cet avantage locatif a bénéficié à six salariés depuis 2020. En contradiction avec les règles fixées par la caisse¹³⁴, l'un d'entre eux, cotitulaire d'un bail avec l'un de ses descendants pour un appartement à Paris, a continué à bénéficier d'un loyer à tarif préférentiel jusqu'en novembre 2023 alors qu'il avait informé la caisse de son changement de résidence en janvier 2021 et qu'il bénéficiait, à ce titre, de la prise en charge de son abonnement SNCF longue distance.

Les conditions de travail

Les salariés du siège de la CRPN bénéficient de 25 jours ouvrés de congés payés par an, majorés d'un jour supplémentaire après trois ans de service, et de respectivement deux, trois et quatre jours supplémentaires après dix, quinze et vingt ans de service¹³⁵.

Le temps de travail étant fixé à 37h30 par semaine, les salariés bénéficient de 17 jours de récupération par an afin de respecter la durée légale du travail. La durée hebdomadaire du travail est réduite de 2h30 pour les salariés âgés de plus de 60 ans et de 5h pour les salariés de plus de 63 ans.

Selon l'accord sur le télétravail signé le 7 septembre 2020, tous les salariés peuvent bénéficier d'un jour de télétravail par semaine, pouvant être porté à deux sur décision du responsable de service. Par dérogation à cette règle, le salarié qui cumulait un loyer préférentiel avec la prise en charge de son abonnement de trajet longue distance, a également pu bénéficier de quatre jours de télétravail hebdomadaires, alors qu'il occupait un poste de direction.

La CRPN finance l'adaptation du lieu de télétravail à concurrence de 200 € hors taxes tous les cinq ans, sur présentation d'un justificatif. Une allocation forfaitaire de télétravail est également accordée, d'un montant de 10 € par mois pour une journée de télétravail hebdomadaire (20 € pour deux journées) proratisée au nombre de jours effectivement télétravaillés dans le mois.

¹³⁴ Note de la direction du 15 avril 2021.

¹³⁵ Convention d'entreprise signée le 29 novembre 1974 et mise à jour le 24 janvier 2013.

Annexe n° 8. La gestion de l'offre de services en direction des employeurs et des affiliés

1. Le suivi des employeurs

Le nombre limité d'employeurs permet à la CRPN de leur assurer un accompagnement de proximité et d'obtenir un taux de recouvrement élevé. Les pénalités de retard en cas de non-respect des échéances de paiement des cotisations sont peu élevées et le contentieux en recouvrement nourri.

L'accompagnement des employeurs dans la déclaration et le paiement des cotisations

Après avoir demandé leur immatriculation à la CRPN¹³⁶, les employeurs de personnels navigants lui transmettent les déclarations préalables à l'embauche de chacun de leurs salariés navigants, afin que la caisse procède à leur affiliation. Chaque mois ou trimestre, selon le nombre de salariés de l'employeur, la CRPN reçoit les déclarations de revenus et de cotisations précomptées faites par les employeurs sur leurs affiliés. Pour la quasi-totalité des employeurs, ces flux passent par la déclaration sociale nominative (DSN)¹³⁷.

Le système d'information de la CRPN reconstitue automatiquement le montant des cotisations dues à partir des flux DSN déversés et effectue certains contrôles de cohérence avec le montant calculé par l'employeur (plafonnement, taux majoré, exclusion des indemnités de rupture de l'assiette de cotisation). En cas d'écart, la CRPN se rapproche de l'employeur pour identifier l'origine de celui-ci. En moyenne, entre 2019 et 2024, des écarts ont été constatés dans les déclarations d'environ 12 % des employeurs pour des montants très variables.

Afin d'accompagner les compagnies dans la bonne application des règles de calcul des cotisations applicables à leurs salariés, la CRPN publie chaque année les nouveaux taux et des notices d'explication. Elle propose également aux employeurs qui le souhaitent une présentation du circuit de recouvrement. Enfin, l'organisation des services permet à chaque employeur d'avoir un gestionnaire référent à la CRPN.

Le faible nombre d'employeurs et la prépondérance du groupe Air France permettent d'atteindre un taux de recouvrement des cotisations supérieur à 99 % sur la période.

Les cotisations déclarées sont ventilées par fonds. Les outils actuels ne permettent pas à la CRPN de s'assurer que le montant des cotisations dues par affilié a bien été encaissé¹³⁸, seul un contrôle de cohérence du montant mensuel par employeur est réalisé.

Le suivi des états de paiement est encore manuel, mais les relances en cas de défaut de paiement des cotisations à leur date d'exigibilité sont automatisées. La CRPN a

¹³⁶ Chaque année, une trentaine de nouveaux employeurs sont immatriculés par la CRPN.

¹³⁷ Seules une trentaine de compagnies, notamment de Nouvelle-Calédonie et de Polynésie française, envoient un bordereau de cotisations mensuel ou trimestriel qui est ensuite saisi manuellement par la CRPN dans le logiciel métier.

¹³⁸ Le logiciel métier permet d'avoir l'information sur les salaires des affiliés mais le logiciel comptable retrace les paiements effectués par les employeurs, sans indiquer à quels affiliés ils correspondent.

progressivement déployé le prélèvement SEPA comme nouveau mode de règlement des cotisations à compter de janvier 2024.

Pénalités de retard et contentieux en recouvrement

Les cotisations sont exigibles le 25 du mois suivant la période concernée. Les employeurs peuvent demander un échéancier de paiement des cotisations. En cas de paiement hors délai, des pénalités de retard sont appliquées¹³⁹. Elles sont de 5 % du montant des cotisations dues, augmentées de 0,2 % par fraction de mois à compter de la date d'exigibilité. Ces pénalités peuvent faire l'objet d'une remise, totale ou partielle, selon des conditions définies par le conseil d'administration¹⁴⁰. La décision est déléguée au directeur général si les pénalités n'excèdent pas 2 000 €, au président lorsqu'elles sont comprises entre 2 000 € et 4 000 €, le conseil d'administration conservant le pouvoir de décision au-delà.

Les pénalités sont affectées au fonds concerné. Aucun délai n'est fixé pour leur paiement. Si les cotisations ont été acquittées, les pénalités n'évoluent plus, mais elles demeurent dues. Hormis une exception, les pénalités seules n'ont pas donné lieu à contentieux, quand elles n'ont pas été acquittées.

Hors période de non-application des pénalités de retard pendant la pandémie, les pénalités ont représenté 0,04 % du montant des cotisations de l'année au cours de la période sous revue et elles ont été remises pour moitié. En 2024, sur 882 583 € de pénalités de retard appliquées, dont 58 % au titre de l'année 2024 et 42 % au titre des exercices antérieurs, 175 509 € ont été recouverts (20 %), 26 % ont été remisés et 54 % restaient à recouvrer. 58 % des pénalités restant à recouvrer faisaient l'objet d'une demande de remise.

Après trois relances infructueuses de l'employeur espacées chacune de huit jours, dont la dernière en recommandé avec accusé de réception, le dossier passe directement en contentieux sans passer par une phase de recouvrement forcé, la CRPN ne pouvant pas émettre de titre exécutoire. Cette organisation a conduit la CRPN à engager 76 nouveaux contentieux depuis 2019 à l'encontre de 57 employeurs, afin de recouvrer 11,9 M€ de cotisations salariales et patronales, dont 9,7 M€ auprès de compagnies en liquidation judiciaire.

¹³⁹ Article D. 6527-71 du code des transports.

¹⁴⁰ La décision n°2020-31 du conseil d'administration prévoit qu'une remise est automatiquement accordée lorsqu'il s'agit du premier incident de paiement constaté au cours des 24 mois précédents, que le montant est inférieur à 200 €, et que le cotisant a réglé les cotisations dues dans le mois suivant la date d'exigibilité des cotisations. Des remises gracieuses peuvent également être consenties sur demande des employeurs. Elles peuvent être totales s'il s'agit d'une première demande au cours des 24 derniers mois, ou s'il s'agit d'une deuxième demande et que les cotisations ont été réglées moins de 7 jours après la date d'exigibilité. Une remise de 50 % peut être autorisée s'il s'agit de la deuxième demande au cours des 24 derniers mois. À compter de la troisième demande de remise dans les 24 derniers mois, la demande est rejetée. La majoration complémentaire de 0,2 % peut également faire l'objet d'une remise lorsque les cotisations ont été acquittées dans le délai de 30 jours qui suit la date d'exigibilité ou à titre exceptionnel en cas d'évènement présentant un caractère irrésistible et extérieur.

2. Le service rendu aux affiliés

La validation et la liquidation des droits des affiliés

Les données transmises par les employeurs relatives aux périodes d'emploi et salaires versés en N sont consolidées en N+1 afin de valider les droits correspondants dans la carrière des affiliés. L'écart entre les salaires et temps d'activité déclarés par les employeurs et ceux issus des droits validés en N+1 font l'objet, le cas échéant, d'une régularisation du montant des prestations versées à l'affilié. Les affiliés sont informés du caractère provisoire du montant des prestations perçues.

Trois principaux facteurs de régularisation peuvent intervenir : la validation effectuée une fois par an des périodes de chômage financées par participation de l'Unedic ; les droits résultant des périodes d'activité partielle prévues par le décret n°2021-570 du 10 mai 2021 qui nécessitent de reconstituer un salaire brut pour l'affilié et de vérifier le montant des cotisations déclarées ; et enfin des écarts entre les temps de travail et les salaires indiqués dans l'attestation fournie par l'employeur lors de l'instruction du dossier de pension et les données de la déclaration sociale nominative.

La pandémie de covid 19 a retardé la validation par la CRPN des droits des affiliés¹⁴¹. Si 90 % des droits ouverts par les affiliés en 2018 avaient été validés par la CRPN en août 2019, seulement 24,6 % des droits relatifs à 2021 l'avaient été en novembre 2022. Ces retards ont augmenté la part des pensions dont le montant a été liquidé à titre provisoire avec régularisation *a posteriori*. En 2023, 233 déclarations employeur différaient de la déclaration provisoire faite au moment de la liquidation, soit 28 % des pensions liquidées sur cet exercice¹⁴², alors que le calendrier de validation des droits s'était en partie amélioré, avec 60 % des droits de 2022 validés en août 2023. Toutefois, 15 % de ces droits n'étaient toujours pas validés fin 2023.

Par décision du conseil d'administration du 24 juin 2020, la CRPN liquide les droits sur la base des cotisations que les employeurs ont déclarées et non plus sur la base de celles qu'elle a encaissées. La caisse se rapproche ainsi de la pratique du régime général, plus favorable aux affiliés, en neutralisant les effets potentiels des retards ou contentieux en recouvrement sur leurs droits. En l'absence de dispositions encadrant la validation des droits en cas de défaut de paiement des employeurs, elle valide gratuitement la totalité des périodes et salaires des affiliés, à hauteur du précompte salarial effectué au fonds de retraite.

¹⁴¹ L'indemnité d'activité partielle a été soumise ou non à cotisations et contributions sociales selon les périodes entre 2020 et 2023, entraînant des contrôles supplémentaires de la CRPN sur les cotisations déclarées par les employeurs au titre de ces années. Entre le 1^{er} mai 2020 et le 31 décembre 2022, l'indemnité légale d'activité partielle était exonérée de cotisations sociales en tant que revenu de remplacement. Lorsque le montant total d'indemnité d'activité partielle versé par l'employeur (indemnité légale et indemnité complémentaire en application d'un accord collectif ou d'une décision unilatérale) dépassait 3,5 fois la valeur du Smic horaire, la part de l'indemnité complémentaire excédant cette limite était assujettie aux cotisations sociales. À compter du 1^{er} janvier 2023, toute indemnité complémentaire d'activité partielle est soumise à cotisations sociales dès le premier euro.

¹⁴² Hors temps alterné et capital unique.

Les indicateurs de qualité

La CRPN suit peu d'indicateurs relatifs à la qualité du service rendu à ses affiliés et ne réalise pas d'enquêtes de satisfaction. Une ligne budgétaire a toutefois été prévue en 2025 pour mettre en place de telles enquêtes.

Les délais de traitement des demandes de liquidation de pension sont maîtrisés. Le délai global entre la demande par l'affilié de la liquidation de sa retraite complémentaire et le paiement de sa première pension s'élève, tous affiliés confondus, à 141 jours en 2024, contre 185 jours en 2019. Le délai de traitement par la CRPN, hors délai de complétude du dossier par l'affilié¹⁴³, s'est élevé en moyenne à 24 jours entre 2019 et 2024.

Le dossier de demandes de liquidation, d'abord traité par les gestionnaires du service, est ensuite contrôlé par le comité de liquidation des pensions, constitué de trois gestionnaires expérimentés et une responsable, qui se réunit deux fois par mois. La validation du paiement est effectuée par la responsable du service, la direction comptable et financière ne contrôlant pas les dossiers de liquidation. La CRPN ne suit pas d'indicateurs relatifs au taux d'erreurs dans le traitement des dossiers avant leur liquidation.

Les erreurs de liquidation et les incidents de paiement relatifs aux prestations versées sont marginaux et font l'objet d'un suivi et de mesures correctives. Entre 2019 et 2023, elles ont conduit à des régularisations d'un montant total inférieur à 40 000 €.

La CRPN n'étant pas un organisme de sécurité sociale, elle n'a pas de commission de recours amiable devant laquelle un recours préalable serait obligatoire en cas de contestation d'une décision prise par la caisse. Les affiliés saisissent directement le tribunal judiciaire compétent. Huit d'entre eux l'ont fait au cours de la période sous revue.

La CRPN est également exposée à des contentieux résultant d'une reconnaissance de l'imputabilité au service de la maladie après la déclaration d'inaptitude permanente par le Conseil médical de l'aéronautique civile. Ces reconnaissances tardives (parfois 10 ans après les faits) sont susceptibles d'entraîner le paiement par la CRPN des arriérés de pensions depuis la date à laquelle l'inaptitude définitive a été reconnue.

L'offre de services de la CRPN en direction de ses affiliés s'appuie sur des canaux d'information et de communication variés (téléphone, courriel, site Internet, publications). Une majorité croissante d'affiliés dispose d'un espace personnel sur le site de la caisse, et procède à ses démarches en ligne. Fin 2024, 74 % des pensionnés possédaient un espace personnel en ligne, depuis lequel ils peuvent gérer les informations relatives à leur retraite complémentaire. Ce taux s'élève à 70 % parmi les non-pensionnés, en progression au cours des dernières années. Le recours aux téléprocédures a également augmenté au cours de la période, atteignant 91 % des démarches réalisées par les affiliés bénéficiaires de droits propres, et 28 % de ceux bénéficiaires de droits dérivés en 2024, contre respectivement 69,5 % et 17,5 % en 2021.

Une permanence téléphonique est à la disposition des affiliés quatre matins par semaine, avec un taux d'appels décrochés qui a atteint l'objectif de 90 % que s'est fixé la CRPN depuis le second semestre 2024. Ce taux s'élevait à 82 % en 2023 et 79 % en 2024. L'accueil physique

¹⁴³ Entre 2019 et 2024, les affiliés ont reçu le formulaire de demande de liquidation à compléter en moyenne 3,26 jours après l'avoir demandé, et la mise en paiement des pensions est intervenue dans un délai moyen de 21 jours, une fois le dossier de demande de liquidation de la retraite complété et transmis à la CRPN.

des affiliés est limité depuis la pandémie de covid 19, avec environ 20 à 30 rendez-vous par mois.

Des courriers automatisés sont adressés aux affiliés pour les prévenir de leur affiliation et de la date de début ou de fin d'octroi des prestations de majoration.

3. La refonte en cours du logiciel métier

Le système d'information utilisé par la CRPN depuis 30 ans pour la gestion des retraites et autres prestations est en cours de refonte, afin de sécuriser et d'améliorer les fonctionnalités de l'outil. Initié en mars 2024, le projet de renouvellement prévoit quatre phases de déploiement jusqu'en décembre 2028. La première phase, achevée en mars 2025, a permis de dématérialiser certains processus et de développer des services en ligne, tels que les demandes d'immatriculation des nouveaux employeurs. La deuxième phase, prévue jusqu'en octobre 2026, devrait permettre d'optimiser le processus de recouvrement, notamment par l'automatisation du suivi des états de paiements par employeur, l'automatisation des relances en cas de défaut de paiement des cotisations à leur date d'exigibilité, et celle des contrôles visant à s'assurer de la qualité des éléments transmis via les DSN, ces contrôles nécessitant actuellement un rapprochement manuel entre les outils métier et financier qui ne communiquent pas entre eux.

Les évolutions recommandées par la Cour des comptes visant à renforcer les prérogatives de la direction comptable et financière en matière de contrôle interne devraient amener la CRPN à faire évoluer son outil métier.

Les données de carrière de la CRPN ne sont pas encore intégrées au répertoire de gestion des carrières unique, qui doit regrouper les données de carrière disponibles de tous les régimes, de base et complémentaires.